Высшее образование

Л.Д. СТОЛЯРЕНКО

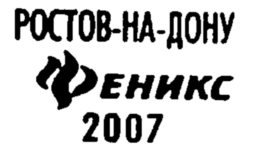
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Рекомендовано Академией гуманитарных наук РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

Издание четвертое

РОСТОВ-НА-ДОНУ



2007

УДК 159.9(075.8)
ББК 88.4я73
КТК 0968
С 81

Рецензенты:
д-р филос. наук, проф. Любченко В. С.
д-р социол. наук, проф. Самыгин С. И.
канд. психол. наук, доц. Бурлакова Н. С.

Столяренко Л.Д.

С 81 Психология управления : учебное пособие / Л.Д. Столяренко. — Изд. 4-е. — Ростов н/Д : Феникс, 2007. — 507, [1] с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-222-11964-8

В учебном пособии излагаются психологические основы управления поведением людей, анализируются различные психологические концепции, выявляющие закономерности взаимодействия людей, их влияния друг на друга, управления людьми и группами с учетом психологических особенностей (темперамент, характер, психосоциотипы) людей. Рассматриваются эффективные способы организации делового общения, эффективной деятельности руководителя, преодоления конфликтных и стрессовых ситуаций, саморегуляции и самоуправления.

Предназначено для студентов вузов, изучающих курсы «Психология управления», «Деловое общение», а также для руководителей, бизнесменов и всех, кто по роду своей деятельности работает с людьми.

Разделы 6.10, 6.11 написаны совместно с канд. социол. наук Дусевой И.П., 2.5, 4.3 с канд. филос. наук Столяренко В.Е., 7.3-7.4 с канд. филос. наук Мацаковой Л.А.

ББК 88.4я73
УДК 59.9(075.8)

ISBN 978-5-222-11964-8

Глава 1

Психологические основы управления

1.1. Предмет психологии управления

Психология управления — одна из важнейших отраслей современной социальной психологии, изучающей проблемы взаимодействия людей в различных социальных структурах, закономерности управления как своей деятельностью, так и деятельностью других людей, групп, коллективов, закономерности социально-психологического влияния, воздействия на людей, на их мотивацию, мысли, чувства, настроения, поведение.

Объектом социально-психологической теории управления являются формы взаимодействия людей в структурах, группах и коллективах, реализующих правоохранительные, экономические, политические, производственные задачи. В центре внимания психологии управления находятся именно *психологические аспекты* отношений между людьми, группами и организациями людей.

Процессы управления имеют место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов. Управление можно определить как комплекс необходимых мер влияния на группу, общество или его отдельные звенья с целью их упорядочения, сохранения качественной специфики, усовершенствования и развития.

Управление осуществляется по общим законам во всех сложных динамических системах (социальных, психологических, биологических, технических, экономических, административных и др.) и основано на получении, обработке и передаче информации.

Анализируя структуру социальной системы управления, необходимо выделить следующие основные компоненты:

субъект управления, объект управления, цель управления, управленческие взаимоотношения, функции управления, механизм управления и др.

Субъект управления — это структурно обозначенные объединения людей и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность.

Объект управления — это отдельные люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления. Целью такого воздействия является направление объекта по определенному пути развития, придание ему состояния организованности, соответствования определенным требованиям. Объект управления можно рассматривать в двух аспектах: *элементно-структурном* (как совокупность людей, крупных отраслевых организаций и т. п.) и *функциональном* (как определенное поведение индивидов и групп людей).

Таким образом, в каждой системе управления есть субъект — управляющее звено (управляющая подсистема) и объект управления (управляемая подсистема). Однако в социальных системах управления такое деление весьма относительно, поскольку в социальных системах мы имеем дело с взаимодействием типа «человек — человек», т. е. с субъект-субъектными отношениями. Не только руководитель, но и каждый исполнитель всегда выступает как сознательная личность. Руководитель выступает как верхнее звено в системе управления, поскольку должен ставить цели перед исполнителями, сообщать им достоверную и необходимую информацию, контролировать процесс их исполнительской деятельности и оценивать полученный результат. Исполнитель есть руководимое, подчиненное звено в системе управления. Но при этом он не остается пассивным исполнителем приказов руководителей, а выступает как активный субъект деятельности, так как имеет определенную личностную мотивацию, свое понимание и оценку поставленных перед ним задач, проявляет избирательное отношение к личности руководителей, что в значительной степени влияет на результат его деятельности и общую эффективность достижения цели в системе управления.

Поэтому социальная система управления это всегда процесс *активного взаимодействия* двух индивидуальных субъек-

тов, каждый из которых обладает свойствами регуляции и саморегуляции.

Будучи субъектами, руководитель и подчиненный осуществляют целенаправленную сознательную деятельность, но при наличии специфики в их деятельности, она всегда осуществляется в соответствии с общими законами функциональных систем. Согласно этим законам, всякая функциональная система деятельности складывается из четырех основных этапов (блоков) переработки информации. Каждый из таких блоков представляет собой комплекс операций:

1) сбор и оценка информации осуществляется в зависимости от присущей субъекту мотивации, его профессиональной подготовленности и опыта деятельности;

2) постановка цели, принятие и разработка программ действия. На этой стадии формируется опережающее представление цели — образ желаемого результата;

3) практическое действие по достижению цели, решению конкретных задач;

4) контроль исполнения и оценка результатов. Сравнение полученных результатов с поставленными целями.

Если полученный результат совпадает с представлением цели, то цель признается достигнутой. При согласовании образа действия с образом желаемого результата задача признается не решенной и вся система операций повторяется с внесением необходимых корректив.

Указанные стадии переработки информации выступают как общие закономерности поведения подсистемы управления (начальника и подчиненных; руководящих и руководимых организаций), а также любой социальной системы управления в целом.

Управление может считаться успешным при условиях, что субъект (руководитель) определил цель взаимодействия правильно, а объект (исполнитель) имеет способы и возможности для ее реализации. Управленческое взаимодействие может реально функционировать только в том случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления. Поэтому для осуществления управленческого процесса необходимо, с одной стороны, наличие у субъекта управления определенной мотивации (потребностей) и возможностей (знаний, способностей) руководить объектом, а с другой — наличие у объекта

управления собственной мотивации (желания) и способности выполнять эти команды так, чтобы в этом взаимодействии был двусторонний интерес, ощущалась взаимозависимость. Надлежащий уровень осознания субъектом и объектом управления принципа двусторонней заинтересованности проявляется в их более или менее равном понимании целей управления.

Управление обеспечивается выполнением ряда функций, под которыми понимают конкретные направления деятельности. Эти действия называются «управленческими функциями». Основные управленческие функции (Файоль) — циклически повторяющиеся процессы, которые гарантируют достижение целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие управляемой системы (коллектива, организации).

Выделяют следующие основные управленческие функции: целеполагание, планирование и прогнозирование; организация управления; мотивация, регулирование; контроль.

Психология управления изучает психологические закономерности реализации управленческих функций.

Понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители — исполнители», включая «коллективных субъектов» со спецификой их координационных, субординационных, прямых и обратных связей, с учетом всех объективных и субъективных факторов их эффективности, и определяет место и роль рядового исполнителя в общей системе управления.

Для эффективного управления в сложных социальных образованиях необходимо четко определить конечную цель, наметить возможные пути достижения, предвидеть (прогнозировать) поведение управляемой системы при различных управляющих воздействиях и изменениях внешних ситуаций. Научная организация управления требует применения исследователем и руководителем *системного анализа ситуации, построения* (в виде умственных представлений или материализованных схем, планов) *модели управляемого объекта* и его возможных изменений, *моделирования процессов профессиональной деятельности* (построение профессиограмм) и *поведения личности* (психограмм людей), образующих конкретную социально-психологическую структуру. Управление в социальных структурах включает не только сугубо психологические взаимосвязи между людьми, но также важные для реализации целей социальных групп экономические, культурные, политические, право-

вые, правоохранительные, производственные, экологические и иные отношения, в сфере которых осуществляется конкретная деятельность людей. Чем сложнее и многограннее становится жизнь современного социума в связи с развитием производства, науки и техники, формированием новых правовых структур, демократизацией общества, тем более сложными по содержанию, объему и методам становятся процессы управления.

Аутогенный менеджмент, или самоуправление, является важнейшей проблемой психологии управления, т. е. речь идет о *постановке цели, планировании работы и распределении времени, систематизации, организации дела и контроле, о саморегуляции своего настроения, работоспособности и эмоционального состояния,* о вопросах, увязанных теснейшим образом с собственным поведением, с собственными делами и привычками. Самоуправление предполагает, что вам необходимо четко сформулировать, *чего* именно вы хотите достичь. Уяснив это, вы должны наметить конкретные цели и, исходя из них, определить, что бы вы хотели изменить в своем *поведении,* а также подумать об *организационном обеспечении,* чтобы добиться поставленной цели в оптимальный срок. Действуя таким образом, вам придется менять лишь способ поведения, ориентированный на конкретную *цель.* Другие цели потребуют от вас иных способов поведения.

Таким образом, психология управления системно изучает закономерности влияния, воздействия, общения и управления деятельностью человека и взаимодействия между людьми в различных социальных группах.

1.2. Управленческая деятельность

Управленческая деятельность — системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие группы людей, организации. Без управления организации не существует.

Менеджмент выступает как система действий, обеспечивающих слаженную работу коллективов людей с оптимальными экономическими результатами. Цель менеджмента — создать эффективную организацию и затем менять ее так, чтобы она соответствовала меняющимся задачам и обстоятельствам.

Менеджер — профессионально подготовленный руководитель, специалист, занимающийся организацией работ кол-

лектива людей на основе специальных методик и процедур. «О качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое» (А. Морита).

Управленческая деятельность менеджера базируется на управленческих функциях: *целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивации и контроля*. Эти функции объединены связующими процессами — коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений.

Постановка цели — обозначение желаемого результата, который должен быть получен после осуществления действий управления. Процесс целеполагания является определяющим условием эффективности управленческой деятельности руководителей и руководящих структур.

Цель — это будущее желаемое состояние объекта воздействия, конечный ожидаемый результат процесса управления, т. е. основной целью управления является заранее обозначенное, запрограммированное состояние системы, достижение которого в процессе управления позволяет решить нужную проблему.

В психологии принято различать два вида целей: стратегические (отдаленные), т. е. направленные на какой-либо более общий, социально значимый конечный результат (например, повышение качества учебного процесса в вузе), и тактические (более близкие во времени), решение которых позволит постепенно приблизиться к основной стратегической цели. Между этими двумя видами целей существуют постоянная диалектическая взаимосвязь, возможности взаимоперехода. Когда мы приближаемся к реализации стратегической цели, она переходит в разряд тактических и мы должны увидеть перед собой и коллективом новую перспективную стратегическую цель, которая должна обусловить смысл и значимость дальнейшей деятельности.

А. С. Макаренко считал, что наличие общественно значимой перспективной цели — это жизнь коллектива, отсутствие цели — смерть коллектива. Понятие *цели* связано также с понятием *задачи*. *Задача* (оперативная задача) — это постановка конкретных вопросов, подлежащих решению и последовательно приводящих к достижению основной цели. Частные цели не могут быть определены раньше, чем будут поставлены основные цели на более высоком уровне управления. Именно на

базе этих основополагающих целей ставятся более частные, детальные, оперативные задачи для подчиненных уровней управления. Когда же управляемая подсистема начинает решать частные задачи без общей стратегической цели, она действует вслепую, путем «проб и ошибок»

Эффективность управления зависит от четкого соотношения интересов субъекта и объекта управления, детализации целей по уровням и видам. Необходимо также обеспечить реальность воздействия субъекта на объект; предвидеть пути реализации общих интересов через индивидуальные; установить соответствие между уровнем развития субъекта и объекта управления, инициировать заинтересованность объектов управления (исполнительских структур) в достижении поставленной перед ними цели. Цель управления, с точки зрения субъекта, — это максимально эффективное достижение результата объектом, а с точки зрения объекта — это желаемый результат его функционирования, полученный путем решения поставленных руководством (но самостоятельно усвоенных) задач. В этом плане (мотивации) цели управления со стороны субъекта (руководителя) и объекта (исполнителя) не всегда совпадают.

Прогноз в управлении — это предвидение субъектом конечного результата работы системы в будущем, построение образа цели и способов, необходимых для ее достижения. Высокие способности к прогнозированию — важнейшее качество руководителя, которое обеспечивает оптимальную стратегию действий — выбор целей и способов их достижения, распознавание возможных негативных последствий тех или иных тенденций в развитии руководимой системы или в окружающей действительности.

Планирование — это разработка решения о том, каковы должны быть конкретные результаты, их исполнители, этапы исполнения, пути достижения.

Планирование — это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Планирование предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее. Стратегическое планирование — управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Этапы стратегического планирования: разработка целей и программы фирмы, план развития хозяйственного портфеля

(входящих в состав фирмы производств), стратегия роста фирмы. Любой план должен удовлетворять принципам: 1) должен быть экономически обоснован и рационален (достичь конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов); 2) должен опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида); 3) должен быть достаточно гибким (вносить изменения в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленной цели.

Глубина планирования: 1) уровень планирования целей и задач; 2) уровень ранжированного планирования (выделяются более важные цели); 3) уровень планирования этапов деятельности (рассматривается каждая отдельная задача); 4) уровень планирования средств достижения цели, средств решения задачи; 5) уровень планирования условий (анализ проблем — анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям и реальным условиям); 6) уровень альтернативного планирования (оценить вероятность достижения цели с помощью выбранного средства); 7) уровень рационального планирования (все первоначально выдвинутые цели, средства, условия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рационально организованной деятельности, где отдельные планы объединены, причем так, чтобы какие-то действия выполнялись параллельно в одно и то же время); 8) уровень сценарного планирования (оценить вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана, изменяющих социально-экономическую обстановку, оценить причину возникновения трудностей (почему?), отделить догадки, предположения от реальных фактов и событий, определить, какая необходимая дополнительная информация требуется, какую информацию надо уточнить, собрать, изучить, какие действия могут помочь преодолению возможных трудностей, какие сценарии действий следует предусмотреть на все возможные неблагоприятные случаи).

Конкретизация планов осуществляется в тактических, оперативных, текущих планах, рассчитанных на текущие месяцы, квартал, год.

Обобщенный бизнес-план фирмы включает финансовый план, план маркетинга, производственный план, инновационный план и т. д.

Эффективность деятельности руководителя и фирмы во многом зависит от того, насколько рационально он планирует

свою работу, использует свое рабочее время. Организованность, умение планировать свою работу, составлять личный план — необходимы менеджеру.

Принятие решения — это пусковой механизм в психологической структуре действия, означающий переход от анализа ситуации к практическому действию, которое осуществляется в соответствии с планом.

Выполнение действий, предусмотренных планом, требует *осуществления ряда организационных функций:*

— общеорганизационной;

— материально-технического обеспечения;

— экономико-финансового развития;

— политико-правового обеспечения;

— социального обеспечения и социальной защиты работников;

— функции мотивации;

— учета и контроля.

Общеорганизационная функция предусматривает распределение поручений между сотрудниками, определение задач и полномочий исполнителей, организацию дисциплины, ответственности за порученное дело, возможность организации новых подразделений для выполнения определенных задач. Посредством *материально-технической* функции руководитель определяет действительные потребности системы и ее подсистем в материальных ресурсах; выявляет возможности общества для удовлетворения потребности данной системы; распределяет имеющиеся материально-технические средства в соответствии с их наличием и потребностями руководимых подструктур; следит за рациональным и экономичным использованием материальных и технических средств. От руководителя требуется также организация сбора, обработки и анализа фактических данных о выполнении планов поставки материальных ресурсов и оперативных заданий, выявлении затрат и т. п. Назначение этой функции — поддержка жизнеобеспечения всех подструктур.

Функция финансово-экономическая позволяет руководителю своевременно определять реальную стоимость для его организации при осуществлении поставленной задачи и понесенные ею затраты по жизнеобеспечению своих подразделений. С этой функцией тесно переплетается *функция учета* и *контроля*, которая состоит в обеспечении сбора, передачи, сохранения и обра-

ботки данных учета, т. е. количественной обработке, регистрации и систематизации информации о деятельности системы, о выполнении управленческих решений, о количественном наличии финансов и материальных ресурсов. Учет создает важнейшую основу контроля, сущность которого состоит в выявлении соответствия и несоответствия реального состояния управляемых подразделений заданной программе.

Функция организации предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей; экономические отношения; технические средства. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения — это самая важная задача организации управления. Хороший организатор — не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают подчиненные. Основные принципы управления, организации деятельности (А. Файоль): 1) принцип четкого разделения труда; 2) четкой регламентации полномочий и степени ответственности каждого работника; 3) строгой дисциплины, основанной на соглашениях между фирмой и ее работниками; 4) принцип единоначалия; 5) единства направления: коллектив должен иметь единую цель, единый план, одного руководителя; 6) принцип подчиненности личных интересов общему; 7) принцип справедливого вознаграждения работников; 8) принцип централизации в системе управления; 9) четкая регламентация полномочий скалярной цепи руководителей (от верхнего до низшего звена); 10) принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций; 11) принцип стабильности рабочих мест; 12) принцип поощрения инициативы низовых работников.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить: 1) делегирование полномочий; 2) создание организационной структуры предприятия — структуры подчинения и ответственности; 3) регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах); 4) нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ); 5) инструктаж работников: 6) принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.

Делегирование **полномочий** — передача части управленческих функций более низкому уровню, передача полномочий вниз, но с сохранением ответственности. Полномочия — право принимать решения. Полномочия дает должность. Выделяют: 1) линейные полномочия — право решать все проблемы подразделения подчиненных; 2) штатные полномочия (право советовать, но не решать); 3) функциональные полномочия по решению определенной функции, например рекламе, снабжению. Эффективность передачи полномочий возрастает, если менеджер: 1) оценит риск (возможен ущерб качеству, работа может быть не выполнена, поэтому важные дела лучше руководителю выполнять самому; 2) передает полномочия способным людям; 3) добивается общего ясного понимания целей; 4) регулярно проводит консультирование, чтобы контролировать процесс выполнения задания и оказать своевременную помощь подчиненному.

В структуре предприятия выделяют четыре подсистемы: 1) **технологическая система** поведения; 2) **формальная организационная структура** определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, фиксирована в нормативных документах; 3) **внеформальная** структура не фиксирована в документах, но решает деловые задачи, цели предприятия не по формальным правилам, а на основе человеческих связей (например, решить деловой вопрос у начальника через ходатайство и влияние секретаря или другого человека, способного влиять на принятие решения по личным каналам). Чем более выражена внеформальная структура, тем хуже предприятие; 4) **неформальная межличностная структура отношений** в коллективе, отношений симпатий, антипатий и пр. Руководитель является субъектом всех четырех подсистем.

Выделяют четыре принципа деления структуры в предприятии: 1) **функциональный** (исходя из функций образует финансовое подразделение, производственные подразделения, отдел маркетинга и т. п.); 2) **географически-территориальное деление** (если части фирмы в разных городах, местах); 3) **товарное деление** (разные отделы для производства разных товаров); 4) потребительское деление.

Формальные структуры бывают разных типов, имеют свои достоинства и недостатки:

1) линейно-иерархическая структура может различаться по широте и высоте. Высокие структуры, включающие 5—7 и бо-

лее уровней иерархии руководителей, малоэффективны, что вызвано психологическим феноменом «спихивания» ответственности, передачи принятия решения наверх, искажения информации, чтобы показать себя в «хорошем свете» (только 0,2 % истинной информации дойдет до 7-го, верхнего, уровня управления), волокиты в принятии управленческих решений.

Широкая линейная структура управления обусловливает, что руководителю присуща чрезмерная полифункциональность (должен знать технологию во всех тонкостях), высокая нагрузка (вынужден принимать огромный объем решений), высока вероятность ошибки. Для руководителей низшего и среднего звена свойственен: 1) психологический дисбаланс прав и ответственности (ограниченность в правах, хотя несут полную ответственность за работу), что приводит к нервно-психическим перегрузкам, ухудшению здоровья; 2) «ролевая неопределенность» — нечеткость распределения прав, обязанностей, ответственности, психологическое давление с двух сторон: подчиненные и вышестоящее руководство, что обусловливает повышенную тревожность и невротизацию руководителя; оптимальное количество подчиненных для руководителя определяют как 4—7 человек (в случае если они выполняют разные виды деятельности и руководитель должен координировать и контролировать их работу), либо как 20 человек (если они исполняют сходную работу);

2) функциональная структура предполагает структуру подчинения и ответственности в зависимости от выполняемой функции. Функциональному руководителю психологически легче работать, чем линейному руководителю, поскольку он компетентен и ответственен в какой-то одной функциональной области (финансы или реклама, или научные разработки и т. п.). Но подчиненному психологически сложнее подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям, он вынужден варьировать, выбирать, чье распоряжение более важно в тот или иной момент;

3) линейно-функциональные структуры широко распространены;

4) штабные структуры выступают как консультативный орган для решения конкретных задач (например, штаб по реконструкции фирмы или методический совет факультета в вузе). Иногда штаб превышает свои полномочия, становится директивным органом, хотя не несет ответственности за конечный результат;

5) матричные структуры управления по проектам — гибкие управленческие структуры, в которых руководитель проекта имеет право привлекать к работе требуемых специалистов фирмы, напрямую выходит к руководителям высшего звена, что обеспечивает оперативность и гибкость управления. Оргструктуры фирмы должны меняться по мере изменения фирмы и стоящих перед ней задач. Несовершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, к «ролевой неопределенности» (права, обязанности четко не определены, вследствие этого иногда одна и та же деятельность выполняется разными людьми, которые дублируют, мешают друг другу, а какие-то виды работ «выпадают», никем не выполняются), к снижению результатов работы и прибыльности фирмы.

Контроль — одна из основных управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия, но с другой стороны, контроль — не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то контроль не поможет достичь успеха).

Контроль обеспечивает обратную связь, т. е. дает фактическую информацию о достижении объектом управления поставленных перед ним целей.

Выделяют три основные формы контроля: 1) текущий контроль по отклонениям; 2) упреждающий контроль; 3) результирующий контроль. Для осуществления текущего контроля необходимы: 1) объективные и существенные показатели, которые контролируются; 2) наличие критериев отклонения (позволяют определить, какие отклонения показателей производственного процесса опасны, существенны, а какие отклонения несущественны, допустимы); 3) наличие системы и процедуры контроля. Однако текущий контроль может быть запаздывающим — отклонение, сбой уже произошел и возможно его уже не удастся исправить. Упреждающий контроль ставит цель — не допустить отклонений, предупредить возможные сбои, что возможно при наличии математической модели деятельности предприятия, с помощью которой по изменению входных показателей системы предполагают, рассчитывают возможное изменение выходных показателей и заранее осуществляют необходимые коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения. Результирующий контроль малоэффективен, поскольку контроль результатов запаздывающий,

он не дает возможности исправить, улучшить в данный момент ход работы, а лишь позволяет наказать виновных и в будущем избежать такой же ошибки, просчета.

Принципы контроля: 1) заблаговременность; 2) объективность (важно, чтобы контроль не зависел от личных антипатий руководителя, а опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормативы трудовой деятельности); 3) контроль не должен быть тотальным, мелочным; 4) экономичность, разумность контроля, он должен «оправдывать себя» («зачем тратить 25 долларов для того, чтобы поймать клерка, укравшего 1 доллар»); 5) открытость контроля (подчиненные должны знать, что и как контролируют, о результатах контроля надо уведомить подчиненного); 6) контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к любимому; 7) контроль не должен рассматриваться как средство личного карательного отношения руководителя; 8) индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.

По содержанию контроль может быть: 1) производственно-технологический контроль протекания технологического процесса, качества и количества продукции; 2) маркетинговый контроль; 3) контроль за выполнением годовых (квартальных) планов; 4) контроль прибыльности; 5) стратегический контроль (контроль соответствия стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям).

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении предприятием. Руководитель должен постоянно помнить, что самый четкий план, научная организация труда, достаточное материально-техническое обеспечение не имеют смысла, если исполнители, которым поручено дело, не выполняют его или выполняют не качественно. Функция мотивации направлена на обеспечение добросовестного выполнения подчиненными их обязанностей. С этой целью в системе должны быть созданы условия для моральной и материальной заинтересованности работников при исполнении своих обязанностей.

Всемирно признанные авторитеты в области менеджмента подчеркивают: «Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» (Л. Якокка). «Уважайте достоинство подчиненных, будьте

к ним внимательны. Смотрите на них — а не на капиталовложения и не на автоматику — как на главный источник производительности» (Т. Питере, Р. Уотермен). «Когда у вас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности» (А. Морита).

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, как повысить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, как повысить мотивацию? Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен иметь в виду две цели: 1) снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации и 2) увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных) (табл. 1).

Таблица 1

Регуляторы мотивации

1. Рабочая среда	2. Вознаграждения	3. Безопасность
удобное рабочее место низкий уровень шума эргономика, дизайн столовая чистота хорошие физические условия работы	хорошая зарплата справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, девиденды от прибыли) социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и пр.)	ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя хорошие отношения в коллективе
Главные мотивы		
4. Личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
возможности для обучения возможность карьеры рост ответственности и влияния возможность экспериментирования, творчества, самовыражения	ощущение полезности своей работы информированность о делах, планах, перспективах фирмы интерес и учет руководством личных мнений работников совместное принятие решений	интересная работа усложняющаяся работа, требующая роста мастерства возрастающая ответственность соревновательный эффект (быть лучше другого) постановка трудных интересных трудовых целей

«Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею» (А. Морита).

Выделяют следующие методы стимулирования результативности труда: 1) экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий, штрафов); 2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность); 3) метод расширения и обогащения работ («Расширить работу — это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка» работу, более разноообразную, значимую, самостоятельную»); 4) метод соучастия или привлечения работников (партисипативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой.)

Все указанные функции в процессе управления взаимосвязаны и осуществляются одновременно. Эффективное выполнение функций в значительной степени зависит от рационального их распределения между исполнителями. Руководитель обязан уметь наиболее целесообразно распределить обязанности, объем работы, функции между подчиненными с учетом таких факторов, как их опыт, профессиональная подготовка, наличие специальных знаний и навыков решения производственных задач, индивидуальные способности, состояние здоровья, способности выполнять данные функциональные обязанности.

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, конечно, какие-то критерии, позволяющие производить такую оценку. Подлинным критерием оценки деятельности руководителя служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. Результаты труда, с экономической точки зрения, проявляются как прибыль предприятия, качество и количество продукции, экономичность (себестоимость), новшество продукции. Но помимо указанных критериев эффективность деятельности руководителя оценивается через психологические критерии: 1) удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, удовлетворенность отношениями с коллегами, руководителем, условиями труда, заработной платой и т. д.), что проявляется в благоприятном либо неблагоприятном психологическом климате коллектива, в степени стабильности или «те-

кучести» кадров; 2) мотивация членов коллектива (желание людей трудиться и сохранять членство в коллективе); 3) авторитет руководителя в коллективе; 4) самооценка коллективом своей сплоченности, своей успешности функционирования.

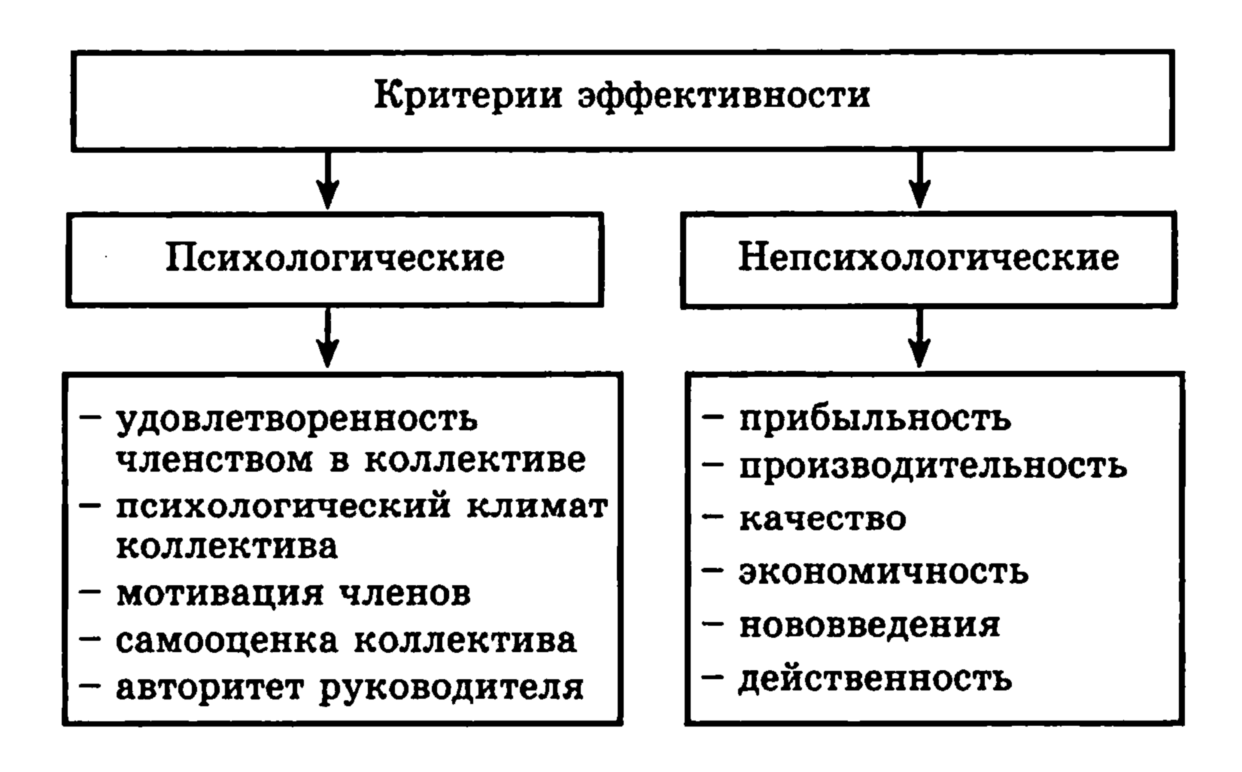


Рис. 1. Критерии эффективности деятельности руководителя

Для повышения эффективности руководства, чтобы предприятие «процветало», руководителю необходимо осуществить ряд мер, использовать ряд принципов.

В производственной сфере: 1) выпуск продукции, пользующейся спросом; 2) передовое современное оборудование, современные технологии для обеспечения высокого качества и производительности; 3) снижение себестоимости; 4) автоматизация производства; 5) квалифицированные кадры; 6) контроль качества сырья и комплектующих узлов от поставщиков; 7) разумная финансовая политика.

В организационной сфере: 1) новая организационная структура, адекватная особенностям предприятия; 2) централизация в системе управления, принцип единоначалия; 3) компетентные заместители, разумное делегирование полномочий; 4) наличие службы маркетинга (анализ спроса продукции, сбыт, реклама); 5) разумное и гибкое планирование (стратегический план, бизнес-план, текущие планы); 6) перспективные разра-

ботки (патентно-поисковая служба, научно-исследовательские разработки новой продукции, новых технологий); 7) четкая регламентация прав, обязанностей, полномочий, ответственности сотрудников; 8) четкое разделение труда; 9) воспитание резерва управленческих кадров; 10) распределение работ с индивидуальным учетом интересов, способностей, компетентности, совместимости людей; 11) обучение, повышение квалификации кадров; 12) четкая информационная система и связь, компьютеризация базы управленческих данных; 13) продуманная система контроля результатов деятельности (упреждающий и текущий контроль); 14) научно обоснованные нормативы трудоемкости выполнения работ; 15) коллегиальная форма принятия управленческих решений; 16) поощрение инициативы низовых работников; 17) строгая трудовая и производственная дисциплина, основанная на соглашении между фирмой и ее работниками; 18) эффективное и гибкое стимулирование работников: а) справедливое материальное вознаграждение по результатам труда (зарплата, дивиденды по акциям в зависимости от прибыли предприятия, премии за высокие результаты труда); б) социальные льготы (жилье, медицинское обслуживание, детсады, спорт и культурный отдых, санатории, льготные кредиты и т. п.); в) обеспечение хороших условий и организации труда; г) моральное поощрение: признание ценности, деловой значимости сотрудника (устная похвала, публичное чествование в печати, кино, доске почета); д) признание личностной значимости сотрудника — уважительное, тактичное, справедливое отношение к подчиненным; е) возможность личностного роста, продвижение в карьере для сотрудников; ж) принятые правила, нормы деятельности (согласованные с подчиненными), известные правила поощрения и наказания; з) требовательность к дисциплине и качеству труда; и) обоснованность, справедливость наказания; к) конструктивность в разрешении конфликтных проблем; л) предоставление интересной работы сотрудникам с учетом их интересов и склонностей; м) ситуация соревнования, конкуренции; 19) создание благоприятного психологического климата в коллективе; 20) индивидуальный подход к подчиненным, ситуативный гибкий стиль руководства в зависимости от уровня развития подчиненных и коллектива, учет индивидуальных особенностей мышления, темперамента, психосоциотипа подчиненных.

В процессе осуществления функций управления сотрудники вступают в определенные *управленческие отношения.* Управленческие отношения как необходимый компонент механизма управления имеет свою структуру, в которой выделяют *отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, соревнования* и др.

Отношения централизма вытекают из наличия иерархии субъектов управления. Они являются формами связи между высшими и низшими субъектами в процессе реализации управленческих функций, когда высшие органы управления имеют право и обязанности определять содержание и направленность деятельности низших структур для достижения основной общей цели в пределах единой системы управления. *Отношения самостоятельности* предполагают наличие у субъектов управленческих отношений своих прав и обязанностей, которые дают им возможность определять содержание и направленность деятельности в соответствии со своими интересами, не игнорируя при этом общие интересы. *Отношения субординации* выражают подчиненность одного субъекта другому в процессе управления единым объектом. Отношения субординации прежде всего необходимы для достижения совместных интересов, общих целей, взаимосвязанных с особыми конкретными интересами с помощью определенной их взаимоподчиненности.

Для установления субординационных отношений на субъекта управленческой деятельности возлагаются функции *распоряжения,* осуществление которых основано на применении властных методов управленческого воздействия. Для этого используются административные методы, суть которых состоит в том, что на основе приказов и распоряжений определяются конкретные функциональные цели и задачи деятельности подчиненных структур. Эти методы необходимы для налаживания совместной работы, взаимодействия работников в системе управлении, устранения стихийности в деятельности участников управленческого процесса.

Отношения координации имеют место между субъектами управления, которые не подчинены друг другу. Для них характерно согласование деятельности, объединение усилий во время осуществления конкретных заданий и общих целей. Эти отношения являются выражением самостоятельности субъек-

тов управления. *Отношения ответственности* обеспечивают взаимную ответственность между субъектами управления в процессе использования прав и выполнения обязанностей для достижения цели управления.

Ответственность формируется как результат признания тех требований, которые предъявляют друг другу субъекты управленческих отношений — отдельные сотрудники, группы, отделения, службы — в отношении выполнения совместных обязанностей. Эти связи, которые создают объективную основу отношений ответственности, устанавливаются путем закрепления соответствующих экономических, правовых и моральных норм, плановых заданий, системы материального и морального стимулирования, санкций, которые действуют на субъектов ответственности с целью признания их действиями необходимого направления. В этом значении ответственность является важным условием успешного осуществления каждым субъектом управления своих функций.

Среди видов ответственности различают юридическую, моральную, профессиональную, материальную, политическую и др. Юридическая ответственность играет ведущую роль в управленческом механизме, определяя правовые формы воздействия в соответствии с административным, гражданским и уголовным законодательством. Данные формы включают в себя наложение дисциплинарных взысканий, возмещение убытков, уплату неустойки и пени, уголовные наказания и т. д.

Отношения соревнования представляют собой связи между самостоятельными субъектами управленческих отношений при выборе наиболее эффективных способов достижения общественно необходимых целей. Отношения соревнования устанавливают такой характер взаимосвязи между двумя и более сотрудниками, отделами, службами в процессе профессионального разделения труда, при котором достижение наилучших результатов позволяет наиболее полно реализовать те или иные задачи.

Управленческие отношения подразделяются также на *вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные.*

Вертикальные — это отношения подчиненности, субординации. *Горизонтальные отношения* — это договорные отношения между равными, независимыми объектами. Наряду с установленными формальными *(официальными)* отношениями в процессе управления между ее участниками могут возникать

неформальные (неофициальные) отношения. Неформальные отношения возникают добровольно или спонтанно на основе личных контактов и не зависят от властных полномочий. Оба эти вида отношений следует учитывать, так как от состояния неформальных отношений в коллективе сотрудников во многом зависит устойчивость его формальной структуры, эффективность и конечный результат его деятельности.

Методы управления — это совокупность приемов и процедур подготовки и принятия, организации и контроля выполнения управленческих решений.

В управлении используются разнообразные методы, адекватные характеру решаемых профессиональных задач. Так, с позиций системного анализа управленческой деятельности можно выделить 4 группы методов в соответствии с *этапами управленческого процесса:* методы подготовки, принятия, организации, контроля за выполнением управленческих решений. По *характеру влияния на исполнителей* различают 4 основные типа методов управления: *экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально-психологические.*

По *характеру воздействия на исполнителей* выделяют методы *прямого* (непосредственного) и *непрямого* (опосредованного) влияния: административные, материального и морального стимулирования работы.

Для придания стойкости организационным связям в системе управления в процессе выполнения управленческих задач применяется *метод распоряжений.* Он проявляется в виде приказов, планов, инструкций. Одним из видов распорядительных методов являются *административные методы,* т. е. методы властной мотивации. Они основаны на подчинении закону, правопорядку, старшим должностным лицам, имеют обязательный характер.

Административные методы базируются на власти, дисциплине («методы кнута»), имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. К административным методам относятся: формирование структуры органов управления; утверждение административных норм; правовое регулирование; издание приказов, распоряжений; инструктирование, отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций, стандартов организации; административные санкции и поощрения.

Административные методы управления осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и включает организационное регламентирование (положения о функциях структурных подразделений, права, обязанности их руководителей и сотрудников); организационное нормирование (разработка технических, технологических, эксплуатационных нормативов, трудовых нормативов, финансовых, организационно-управленческих нормативов и пр.); организационно-методическое инструктирование (инструкции, действующие в организации: должностные инструкции, методические указания по выполнению работ, рабочие инструкции последовательности трудовых операций и пр.). Распорядительные административные воздействия осуществляются в форме приказа, распоряжения, которые являются правовыми актами ненормативного характера, придают юридическую силу управленческим решениям. Распорядительные воздействия предполагают контроль и проверку исполнения.

Экономические методы управления персоналом носят косвенный характер управленческого воздействия, основываются на использовании экономических интересов людей («методы пряника»), включают в себя: экономическое стимулирование людей, финансирование, оплата труда, кредитование, технико-экономический анализ и планирование, капиталовложения; ценообразование, страхование, участие в прибылях и капитале, установление материальных санкций и поощрений. На основе технико-экономического планирования определяется программа деятельности организации, определяются задания структурным подразделениям, обеспечивается рост прибыли предприятия за счет снижения себестоимости продукции, материально стимулируются работники в соответствии с количеством и качеством труда. В условиях рыночной системы хозяйствования усиливается роль экономических методов управления персоналом.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании морального воздействия («методы убеждения») и социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, интересы личности, группы и т. п.). Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии

и психологии. Социологические методы позволяют установить статус сотрудников в коллективе, выявить лидеров, обеспечить эффективные коммуникации в коллективе, найти решение в конфликтных ситуациях, обоснованно принимать кадровые решения. К социологическим методам относятся анкетирование, интервью, социометрия, наблюдение, собеседование. Психологические методы направлены на конкретную личность работника и строго индивидуализированы, обращены к внутреннему миру человека. Социально-психологические методы включают: социально-психологическую диагностику работников и трудовых коллективов, социально-психологическое планирование, формирование коллективов и групп, создание творческой атмосферы и благоприятного социально-психологического климата, участия работников в управлении, установление социальных норм поведения, моральных санкций и поощрений, удовлетворение культурных и духовных потребностей работников, развитие у работников инициативы и ответственности; минимизация психологических конфликтов, стрессов, осуществление психологического отбора персонала, психологической адаптации новых работников, разработка служебной карьеры на основе психологической ориентации работников, развитие интеллектуальных и личностных качеств сотрудников, уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения идеальных сотрудников.

Социально-психологические методы управления являются важнейшими факторами успешной управленческой деятельности. Так, один из наиболее успешных и прославленных менеджеров современности Якокка сформулировал ряд управленческих афоризмов и рекомендаций:

1. Умение контактировать с людьми — это все и вся.

2. Ключ к успеху вовсе не в информации. Он — в людях.

3. Занятия по психологии и патопсихологии являются самыми ценными для организатора производства.

4. Менеджер должен обладать хорошими навыками распознавания людей.

5. Большинство людей не читает газетные материалы, а ограничивается заголовками и подзаголовками. Отсюда следует знать, как влиять на умы людей.

6. Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во

всем другом, самое главное — это уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем.

7. Управление — это настраивание людей на труд.

8. Хорошему менеджеру нужно уметь слушать и говорить.

9. В одной команде все должны уважать друг друга.

10. Когда игроки переживают дух товарищества — это значит, что вы имеете дело с командой-победительницей.

11. Самая неприятная фраза в характеристике менеджера: «У него не ладятся отношения с людьми».

12. Будьте осторожны насчет денег: сколько бы денег человек не имел, ему всегда мало.

Глава 2

Теоретические основы взаимодействия людей и управления поведением людей

Люди имеют сильнейшую *потребность в присоединенности — входить с другими людьми в продолжительные тесные взаимоотношения, гарантирующие позитивные переживания и результаты.*

Эта потребность обусловлена биологически-социальными причинами, она способствует выживанию человека: наши предки были связаны круговой порукой, обеспечивающей групповое выживание.

Человек — общественное, социальное существо, живущее в условиях взаимодействия и общения с людьми.

Взаимодействие — это действия индивидов, направленных друг к другу. Такое действие может быть рассмотрено как совокупность способов, применяемых человеком для достижения определенных целей — практических задач или для реализации ценностей.

П. Сорокин предостерегает, что «если бы кто-нибудь предпринял анализ взаимного поведения членов какой-нибудь социальной группы, совершенно игнорируя психические процессы, происходящие в психике каждого члена при том или ином поступке и описывая только внешние формы актов поведения, то вся социальная жизнь ускользнула бы целиком из-под анализа».

Существуют два основных уровня исследования социального взаимодействия: микроуровень и макроуровень. Взаимодействие людей друг с другом, в парах, в малых группах или межличностная интеракция изучается на микроуровне. Макроуровень социального взаимодействи включает крупные обще-

ственные структуры, основные институты общества: религию, семью, экономику.

Социальная жизнь возникает и развивается ввиду наличия зависимостей между людьми, что создает предпосылки взаимодействия людей друг с другом. *Люди вступают во взаимодействие, так как зависят друг от друга.* **Социальная связь** — это зависимость людей, реализованная через социальное действие, осуществляемое с ориентацией на других людей, с ожиданием соответствующего ответного действия партнера. В социальной связи можно выделить: *субъекты связи* (их может быть двое или тысячи людей); *предмет связи* (по поводу чего осуществляется связь); *механизм регулирования взаимоотношений*. Прекращение связи может происходить при изменении или утрате предмета связи, или если участники связи не согласны с принципами ее регулирования. Социальная связь может выступать в виде **социального контакта** (связь между людьми поверхностна, мимолетна, партнер по контакту может быть легко заменен другим человеком) и в виде **взаимодействия** (систематические, регулярные действия партнеров, направленные друг на друга, имеющие цель вызвать вполне определенную ответную реакцию со стороны партнера, причем ответная реакция порождает новую реакцию воздействующего). **Социальные отношения** — это устойчивая система взаимодействия между партнерами, имеющая самовозобновляющийся характер.

П. Сорокин писал, что «психическое и социальное взаимодействие (обмен представлениями, чувствами, желаниями, переживаниями) возможно: при наличии психики, органов чувств (чтобы узнать переживания и мысли другого человека, мы должны видеть выражение его лица, глаз, слышать его голос, смех, слова); если **взаимодействующие люди одинаковым образом выражают одни и те же психические переживания, одинаково понимают сами символы, объективирующие душевные состояния**».

Ситуация контакта двух и более людей может принимать различные формы:

1) простое соприсутствие, 2) обмен информацией, 3) совместная деятельность, 4) равная обоюдная или асимметричная активность, причем активность может быть разного типа: *социальное влияние, сотрудничество, соперничество, манипуляция, конфликт* и др.

2.1. Теории межличностного взаимодействия

Что определяет, вступят люди в контакт друг с другом или нет, продолжат его или прервут?

Существует несколько психологических теорий межличностного взаимодействия: теория бихевиоризма и теория обмена (Дж. Хоманс, П. Блау), теория символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Блумер), теория управления впечатлениями (Э. Гоффман), психоаналитическая теория (З. Фрейд) и др.

2.1.1. Теория бихевиоризма и теория обмена

Бихевиоризм определил облик американской психологии XX в. Его основатель, Джон Уотсон (1878—1958) сформулировал кредо бихевиоризма: «Предметом психологии является поведение». Отсюда и название — от англ. behavior — поведение (бихевиоризм можно перевести как поведенческая психология). Анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиваться внешне наблюдаемыми реакциями (все, что не поддается объективной регистрации, — не подлежит изучению, т. е. мысли, сознание человека не подлежат изучению, их нельзя измерить, регистрировать). Все, что происходит внутри человека, изучить невозможно, т. е. человек выступает как «черный ящик». Объективно изучать, регистрировать можно только реакции, внешние действия человека и те стимулы, ситуации, которые эти реакции обусловливают. И задача психологии заключается в том, чтобы по реакции определять вероятный стимул, а по стимулу — предсказывать определенную реакцию.

И личность человека, с точки зрения бихевиоризма, не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает на определенный стимул, ситуацию. Формула «стимул — реакция» (S — R) являлась ведущей в бихевиоризме. Человек в концепции бихевиоризма понимается прежде всего как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение.

Бихевиоризм поставил цель: изучить закономерности поведения человека и методы управления поведением как отдель-

ного человека, так и группы людей. На основе психологических экспериментов бихевиористы выявили ряд законов, закономерностей, с помощью которых можно управлять поведением людей:

1. **Закон эффекта** Торндайка: связь между S (стимулом, ситуацией) и R (реакцией поведения) усиливается, если есть подкрепление. Подкрепление может быть положительным (похвала, получение желаемого результата, материальное вознаграждение и т. п.) либо отрицательным (боль, наказание, неудача, критическое замечание и т. п.). Поведение человека вытекает чаще всего из ожидания положительного подкрепления, но иногда преобладает желание прежде всего избежать отрицательного подкрепления, т. е. наказания, боли и пр. Если человек в ответ на ситуацию, дал правильную реакцию поведения, то для закрепления этой реакции необходимо, чтобы человек получил положительное подкрепление — тогда и в дальнейшем, на аналогичную ситуацию человек будет правильно реагировать, реализовывать нужное поведение. Положительное подкрепление правильных реакций более эффективный метод управления поведением человека, чем наказание за неправильные поведенческие реакции.

Следствие: нельзя давать положительное подкрепление неправильным реакциям человека — в этом случае неправильное поведение закрепляется (например, если родители дают конфетку, чтобы успокоить ребенка, когда он плачет, так как не хочет, чтобы родители ушли из дома и оставили его с бабушкой, то в дальнейшем, в аналогичных ситуациях ребенок будет еще больше капризничать и плакать, поскольку получает положительное подкрепление — конфету, подарки, уступки родителей).

2. **Закономерность непротиворечивости подкреплений в ответ на одну и ту же реакцию в определенной ситуации.** Если данная закономерность нарушается, то поведение человека становится неконтролируемым и неуправляемым (например, ребенок балуется и прыгает на диване, а родители в этой ситуации, один раз дали положительное подкрепление (посмеялись, побаловались с ним), в другой раз на такое же поведение ребенка дали отрицательное подкрепление (наказали, отругали ребенка), в третий раз — вообще не обратили внимание на поведение ребенка, либо один родитель — поругал, а другой —

поддержал поведение ребенка), то такие противоречивые подкрепления со стороны родителей приводят к неуправляемости ребенка, к его непослушанию, к повышенной импульсивности, неконтролируемости его поведения.

3. **Закон субъективной ценности подкрепления.** Чтобы эффективнее управлять поведением человека, необходимо учитывать, какое подкрепление является для человека *наиболее важным, значимым, ценным в данный момент*, и предоставляя это субъективно ценное подкрепление в случае правильного поведения человека, или угрожая лишить человека этой субъективной ценности в случае его неправильного поведения, возможно с высокой вероятностью управлять его поведением. На поведение человека влияет *характер подкрепления, его ценность* для человека (разные люди ценят и предпочитают разные подкрепления: кто-то более ценит похвалу, уважение со стороны других, кто-то более ценит деньги, или более чувствителен к наказанию и т. п.).

4. **Закон оперантного обусловливания Скиннера.** Процесс приспособления строится *на основе активных проб* — воздействий человека на окружающий мир. Некоторые из них могут приводить к полезному результату, который в силу этого закрепляется. Такие реакции *(R)*, которые не вызываются стимулом, а выделяются («испускаются») организмом, некоторые из которых оказываются правильными и подкрепляются, Скиннер назвал оперантными. Это реакции типа R. *Оперантное поведение предполагает, что организм активно воздействует на окружение и в зависимости от последствий результатов этих активных действий, они закрепляются или отвергаются.* По Скиннеру, именно эти реакции являются преобладающими в адаптивном поведении человека: они являются формой произвольного поведения. Катание на роликовой доске, игра на фортепиано, обучение письму — это все примеры оперантных реакций человека, контролируемые результатами, следующими за соответствующим поведением. Если последствия благоприятны для организма, тогда вероятность повторения оперантной реакции усиливается. ***Главным средством формирования нового поведения выступает подкрепление.*** Вся процедура научения у животных получила название «последовательного наведения на нужную реакцию». Скиннер выделяет 4 режима подкрепления:

1. Режим подкрепления с постоянным соотношением, когда уровень положительного подкрепления зависит от количества правильно выполненных действий (например, платят работнику пропорционально количеству произведенной продукции, т. е. чем чаще организм правильно реагирует, тем больше подкреплений он получает).

2. Режим подкрепления с постоянным интервалом, когда организм получает подкрепление после того, как пройдет строго фиксированное время с момента предыдущего пдкрепления. (например, платят работнику зарплату через каждый месяц, или у студента сессия через каждые 4 месяца, при этом, скорость реагирования ухудшается сразу после получения подкрепления — ведь следующая зарплата или сессия будет еще нескоро).

3. Режим подкрепления с вариативным соотношением (например, выигрыш-подкрепление в азартной игре бывает непредсказуем, непостоянен, человек не знает, когда и каким будет следующее подкрепление, но всякий раз надеется на выигрыш — такой режим подкрепления значимо воздействует на поведение человека).

4. Режим подкрепления с вариативным интервалом (через неопределенные интервалы времени человек получает подкрепления, или знания студента контролируют с помощью «неожиданных контрольных» через случайные промежутки времени, что побуждает соблюдать более высокий уровень прилежания и реагирования по сравнению с режимом подкрепления с «постоянным интервалом».)

Скиннер выделял первичные подкрепления (пища, вода, физический комфорт, секс) и вторичные, или условные подкрепления (деньги, внимание, хорошие оценки, привязанность и т. п.). Вторичные подкрепления генерализуются, объединяются со многими первичными подкреплениями, например, деньги являются средством для получения множества удовольствий или еще более сильным генерализованным условным подкреплением является социальное одобрение — ради социального одобрения со стороны родителей, окружающих людей, человек стремится хорошо себя вести, соблюдать социальные нормы, хорошо учиться, делать карьеру, красиво выглядеть и т. п.

Скиннер выделял позитивные и негативные подкрепления и позитивные и негативные наказания (табл. 2).

Таблица 2

Виды подкреплений и наказаний

	Позитивное	Негативное
Подкрепление	Предъявление положительного подкрепления (удовольствие)	Удаление аверсивного (болевого) стимула
Наказание	Предъявление аверсивного стимула (ругают, бьют, исключают из школы, сажают в тюрьму и т. п.)	Удаление положительного стимула (запрещают смотреть телевизор, гулять и т. п.)

Скиннер боролся против использования наказания для контроля поведения, так как болевое наказание вызывает отрицательные эмоциональные и социальные побочные эффекты (страх, тревога, антисоциальные действия, ложь, потеря самоуважения и уверенности), лишь временно подавляет нежелательное поведение, которое вновь проявится там, где отсутствует тот, кто может наказать, если уменьшится вероятность наказания. Вместо аверсивного контроля, Скиннер рекомендует позитивное подкрепление, как наиболее эффективный метод для устранения нежелательного поведения и поощрения желательных реакций. «Метод успешного приближения или формирования поведения» заключается в положительном подкреплении того поведения, которое наиболее близко к желаемому оперантному поведению. К этому приближаются шаг за шагом, и поэтому одна реакция закрепляется, а затем заменяется другой, более близкой к желаемому поведению (так формируют речь, трудовые навыки и т. п.). Скиннер сформулировал **закон оперантного обусловливания — «поведение живых существ полностью определяется последствиями, к которым оно приводит. В зависимости от того, будут ли эти последствия приятными, безразличными или неприятными — живой организм проявит тенденцию повторять данный поведенческий акт, не придавать ему никакого значения или же избегать его повторения в дальнейшем»**. Человек способен предвидеть возможные последствия своего поведения и избегать тех действий и ситуаций, которые могут привести к негативным для него последствиям.

Закон оперантного обусловливания проявляется в том, что если человек предполагает, что после его оперантных, инициа-

тивных поведенческих реакций могут быть положительные, полезные, благоприятные для него последствия, то он активно эти действия осуществляет, но с другой стороны, если человек предполагает, что после его инициативных действий могут быть негативные, вредные для него самого или его родных последствия, то он склонен от таких действия отказаться.

5. **Закон субъективной оценки вероятности последствий.** Человек субъективно оценивает вероятность наступления тех или иных последствий, чем выше субъективная вероятность наступления негативных последствий, тем сильнее это влияет на поведение человека. Субъективная оценка вероятности наступления тех или иных последствий после реакций человека может не совпадать с объективной вероятностью этих последствий, но на поведение влияет именно субъективная вероятность, то, как человеку кажется, поэтому один из способов воздействия на поведение человека — «нагнетение обстановки», «запугивание», «преувеличение вероятности негативных последствий». Если человеку кажется, что вероятность негативных последствий после какой-либо его реакции незначительна, то он готов «рискнуть» и совершить данную реакцию.

6. **Закономерность влияния типа личности.** На поведение человека влияет тип его личности, **его «локус» контроля:** экстернал либо интернал, чувствует ли он себя «пешкой» либо считает, что достижение его целей зависит от собственных усилий. ***Экстерналы*** приписывают ответственность за все происходящие с ними события на других людей и внешние обстоятельства. ***Интерналы*** считают себя ответственными за все хорошие и плохие события их жизни. Легче поддаются влиянию и внешнему управлению экстерналы, их поведение легче программируется изменением внешних воздействий, ситуаций, стимулов и подкреплений, поскольку они изначально больше зависят от внешних обстоятельств.

7. **Закономерность подражания.** Научение через имитацию, подражание, идентификацию — важнейшая форма научения. **Идентификация — процесс, в котором личность заимствует мысли, чувства и действия от другой личности, выступающей в качестве модели.** Люди могут учиться наблюдая, или читая, или слыша о поведении других людей. Человек наблюдает, что делают другие, а затем повторяет эти действия — **научение через наблюдение или пример** (А. Бандура).

Подражание приводит к формированию новой реакции при следующих условиях:

— внимание ребенка к действию модели-образца для подражания. Требования к модели — ясность, различимость, эмоциональная привлекательность, функциональное значение;

— память, сохраняющая информацию о воздействиях модели;

— наличие у ребенка необходимых сенсорных возможностей и двигательных навыков, позволяющих воспроизвести то, что он воспринимает у модели подражания;

— мотивация, определяющая желание ребенка выполнить то, что он видит у модели подражания.

8. **Закономерность «учета ожиданий».** Ребенок в раннем детстве ощущает, что его личное благополучие зависит от его готовности вести себя так, как от него ожидают другие, ребенок начинает осваивать действия, которые приносят удовлетворение для него и удовлетворяет его родителей (Сирс), обучается действовать «как другие».

9. **Закономерность «саморегуляции»** (способность человека к саморегуляции, к научению через наблюдение и моделирование). Люди формируют образ определенной поведенческой реакции через наблюдение поведения модели, и далее эта закодированная информация служит ориентиром в их действиях. Поведение модели сохраняется в памяти человека благодаря образному кодированию (мысленные визуальные образы) и вербальному кодированию (наблюдая модель, человек может повторять про себя, что она делает). Люди могут получить пользу от наблюдения успехов и поражений других также, как из своего непосредственного опыта. Наблюдаемые или косвенные последствия чужих действий (наказания или поощрения) часто могут играть важную роль в регуляции нашего поведения. **Косвенное подкрепление** осуществляется, когда наблюдатель видит действие модели с последующим результатом: *косвенное позитивное подкрепление* (наблюдатели затем ведут себя также, как наблюдаемые ранее модели, потому что, модели достигли успеха, получили положительное подкрепление); *косвенное наказание* (наблюдатель видел, что модель была наказана после своих действий, в результате и наблюдатель склонен не повторять таких действий).

10. **Закономерность самоподкрепления.** Люди способны

сами оценивать свое поведение и поощрять или критиковать, или наказывать себя (Бандура назвал этот процесс — **самоподкреплением**, т. е. люди награждают себя поощрениями, над которыми они имеют власть, всякий раз, когда достигают установленной ими самими нормы поведения). Саморегуляция поведения включает процессы: самонаблюдения, самооценки и самоподкрепления — самоответа (самопоощрение или самокритика, самонаказание). В 90-е гг. XX в. Бандура ввел в свою теорию понятие **«самоэффективности»**. Люди способны осознавать и оценивать уровень своих способностей выстраивать успешное поведение, соответствующее специфической задаче или ситуации, оценивать свою эффективность. Люди, осознающие свою самоэффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем люди, сомневающиеся в своих возможностях. Активно осваиваемые знания, действия, прошлый опыт успехов являются мощным источником самоэффективности. Также человек может вербально убедить себя, что он обладает необходимыми способностями и умениями для успешного достижения цели, и тем самым поднять свою самоэффективность. Люди с большей вероятностью добиваются успеха, если они не напряжены и эмоционально спокойны, т. е. эмоциональное состояние влияет на самоэффективность.

Представители бихевиористов вскрыли некоторые факторы, которые мешают человеку управлять своим поведением: 1) наказание — препятствие для развития человека, так как наказание, запрет (отрицательная функция) не объясняет, что нужно делать, как вести себя. Жертва наказания, выполняя внешние требования и избегая угроз, тем не менее остается с нерешенной проблемой, которая рано или поздно опять проявится, и человек вновь совершит неправильные реакции; 2) незнание причин — если мы хотим понимать истинные причины поведения, необходимо освободиться от множества слов, которые ничего не объясняют в поведении, т. е. оправдания, объяснения человеком своих действий не соответствуют истинным причинам поведения.

Препятствия для развития личности: 1) «телесные привычки» — это действия, которые совершаются без специального осознания, являются неадекватными; 2) ошибка преувеличения — если какие-то черты у человека являются преувеличенно развитыми, они перерастают в свою противоположность, ста-

новятся неадекватными; 3) «личная слепота или индивидуальное ограничение» — взгляд человека на самого себя является неполным — «мы можем защищаться тем, что чего-то в себе не замечаем».

Хотя в конце XX в. необихевиоризм и признает возможности самоуправления поведением человека, но все равно сохраняется механистический подход к человеку: человек — своеобразный биоробот, поведением которого можно управлять, формируя и закрепляя определенные реакции (без учета сознания и мнения человека) за счет внешних воздействий: изменяя стимулы, подкрепления, вероятность наступления последствий, давая внешние образцы поведения для подражания. Человеческие действия формируются под влиянием социальной среды, человек полностью от нее зависим. Свободы не существует, люди абсолютно зависимы от прошлого опыта, от внешней среды, от стимулов и подкреплений. Никто не имеет свободы выбора собственного поведения. Поведение формируется внешними подкреплениями, опытом прошлого научения.

Бихевиоризм рассматривает аномальное поведение как результат научения, т. е. внешние факторы окружения, воспитания вызывают аномальное поведение. Поэтому психические расстройства можно корректировать и устранять в соответствии с общими законами, выявленными бихевиористами. Бихевиориальная терапия направлена на то, что убрать неадекватные реакции человека и сформировать более адекватные реакции поведения (не вникая в причины, которые вызывали эти неадекватные реакции, не интересуясь мнением, мыслями человека). Пациент рассматривается как управляемый извне автомат.

Поведенческая терапия (в рамках бихевиоризма) *включает 4 подхода: контробусловливание, оперантные методы, терапию с предъявлением модели и процедуры самоконтроля.* К контробусловливанию относят: *систематическую десенсибилизацию,* при которой раздражитель, вызывающий аномальную реакцию, ассоциируют с ответом, противоположным неадаптивному ответу пациента (вырабатывают реакции, противоположные по своему характеру нежелательным реакциям, например, чтобы убрать тревогу, вызывают состояние расслабления и предлагают вспомнить те ситуации, которые вызывают минимальную тревогу, в результате стрессовые ситуации ассоциируются не с тревогой, а с расслаблением); *имплозивную терапию,* «стремя-

щуюся вызвать у человека «взрыв» тревоги, когда его «бросают» в самую страшную ситуацию и он должен привыкнуть к ней до полного исчезновения тревоги; *аверсивное обусловливание,* при котором неприятное ассоциируют с ситуацией, доставляющей удовольствие, но являющейся нежелательной формой поведения для человека (чтоб отучить алкоголика, соединяют прием алкоголя с ударом электротока или тошнотой от лекарств, в результате удовольствие от алкоголя ослабевает и сменяется отвращением).

Оперантные методы включают процедуры формирования желательных форм поведения у детей и взрослых, например, следует найти наиболее действенное вознаграждение, с помощью которого у ребенка вырабатывают нужное поведение, или применяют *метод накопления жетонов* (за каждое хорошее действие, за любую модификацию поведения в желательном направлении человеку выдается жетон; когда у него накапливается определенное количество жетонов, он получает какие-то привилегии, ценные для него). *Терапия с предъявлением модели* стремится к выработке у пациента новых форм поведения путем подражания тем образцам, которые ему предлагает терапевт. *Процедуры с самоконтролем* рассчитаны на то, что за всякое улучшение поведения вознаграждать себя должен сам пациент.

Например, бихевиоральная методика обучения навыкам общения и уверенности в себе включает: метод самоконтроля (человек ежедневно в журнале-дневнике записывает все случаи неадеватного общения — тревоги, фрустрации, избегания, бестактности и т. п.); метод «предъявления модели» и метод «репетиции» (дают инструкцию и показывают модель эффективного общения в ролевых ситуациях, клиент репетирует нужное поведение, получает обратную связь о своем исполнении, новые инструкции и упражнения); «проигрывание реальных ситуаций», апробация новых навыков общения в реальной жизни («домашние задания»), разбор результатов домашних заданий, корректировка навыков и реакций.

Для преодоления страхов, агрессивности и т. п. бихевиористы могут использовать метод «биологической обратной связи» (человек по приборам наблюдает, как изменяется его частота сердечных сокращений, частота дыхания, мышечное напряжение, электромагнитная активность мозга и т. п. в ситуа-

ции, когда он испытывает страх или агрессию, или вспоминает о тех ситуациях, в которых он переживал эти эмоции, и старается уменьшить свое мышечное напряжение, успокоить ритм дыхания, биотоки, нормализовать свое эмоциональное состояние, отслеживая по приборам, по интенсивности звукового сигнала, насколько ему это удается).

В целом, концепция бихевиоризма внесла значительный вклад в процесс объективного изучения закономерностей поведения, научения человека, но склонна механистически рассматривать человека. На основе концепции бихевиоризма сформировалась и **теория обмена**, которая рассматривает социальное поведение как взаимодействие людей, находящихся в непрерывных процессах материального и нематериального обмена друг с другом. Согласно бихевиоризму поведение человека подчинено основному правилу: ***чем чаще социальное действие личности вознаграждается, тем чаще он стремится производить это действие***. Если человек ожидает положительный, нужный для него результат от взаимодействия с другим человеком, если собеседник может дать и дает ожидаемое, то контакт продолжается.

Если человек понимает, что не получит ожидаемого, то контакт прекращается.

Контакт — это благо, но он сопровождается определенными издержками — сколько сил надо потратить, какой урон можно понести. Отношения только тогда стабильны, если у человека есть уверенность, что ***объем положительного от контакта выше, чем те издержки, которые он может понести. То есть человек руководствуется «максимализацией выигрыша»*** (Тиббо, Кейли). Причем человеку желательно быть убежденным, что «другой человек из пользы, которую он приносит вам, не извлечет выгоды больше, чем ваша» (М. Дойч).

Следующее положение бихевиористов — **положение ценности** — определяет, что чем более ценно для личности достижение определенного результата, тем больше он будет стремиться произвести действие, направленное на его достижение.

Положение **«насыщения—голодания»** определяет, что чем чаще в прошлом человек получал некое вознаграждение, тем менее ценным будет для него повторение подобной награды. Положение **«агрессии—одобрения»** определяет, что если человек не получает вознаграждения, на которое он рассчитывал,

или получает наказание, которого он не предполагал, то он стремится продемонстрировать агрессивное поведение и результаты такого поведения становятся для него более ценными.

Эти положения, как считал Дж. Хоманс объясняют, почему человек действует так или иначе в любой ситуации, а также могут объяснить все социальные процессы. Таким образом, социальная связь устанавливается и поддерживается: 1) если она соответствует личностной целесообразности, плата не превышает вознаграждения; 2) если достигнуты взаимная согласованность и единство критериев платы и вознаграждения всех участников социального взаимодействия, если достигнуты равновесие вознаграждений, взаимная эффективность связи. Если одна из сторон ущемлена, она будет стремиться пересмотреть эти связи, по-новому их отрегулировать, возникает основа для конфликта.

Но указанные положения хорошо объясняют поведение людей (***социальный обмен***) только тогда, когда взаимодействие людей оказывается взаимовыгодным и симметричным. Для объяснения несимметричных отношений Хоманс выдвигает **принцип наименьшего интереса**, состоящий в том, что лицо, имеющее наименьшую заинтересованность в продолжении социальной ситуации обмена, обладает большей способностью диктовать условия обмена другим участникам ситуации. Результатом этого становится появление власти, поскольку «один человек имеет большую способность вознаградить других в обмене, чем другие могут вознаградить его». Поэтому любые властные отношения, даже насильственные, являются, по мнению Хоманса, случаями несимметричного обмена. Хоманс использует **принцип дистрибутивной справедливости**, согласно которому, любое отношение обмена стремится к тому, чтобы награды участников были пропорциональны их затратам, что неизбежно порождает дифференциацию людей. Следовательно, социальное неравенство естественно, справедливо, закономерно, поскольку отражает пропорции личных вкладов людей в общественное целое.

Властные отношения возникают как частные случаи социального обмена, когда один из участников процесса обмена обладает монопольным правом на некое вознаграждение (материальное или нематериальное), которое остальные участники стремятся заполучить. В этом случае он будет стараться как

можно выгоднее обменять имеющуюся у него награду, навязывая свою волю другим участникам, что в конце концов приводит к образованию системы рангов, социальных статусов социальной стратификации. Но чтобы утвердиться, власть должна быть санкционирована остальными участниками обмена, легитимирована на основе норм и ценностей, основанных на определенной системе культуры, причем эта система культуры не связана с процессами обмена.

2.1.2. Теория символического интеракционизма

Другая важная теория социального взаимодействия была предложена Дж. Мидом — **теория символического интеракционизма**. Люди реагируют не только на поступки других людей, но и на их намерения, т. е. «разгадывают» намерения других людей, анализируя их поступки, как бы «ставя себя на место другого человека», «принимая роль другого». С позиции символического интеракционизма, взаимодействие между людьми рассматривается как непрерывный диалог, в процессе которого они наблюдают, осмысливают намерения друг друга и реагируют на них.

Интеракционисты подчеркивают, что язык, речь — главный фактор человеческого взаимодействия. Язык имеет символическую природу, любой языковой символ (слово) является частным значением, возникшим в результате частного взаимодействия и имеющим договорную природу, т. е. люди, стремясь к достижению практических результатов в кооперации друг с другом, договаривались о принятии определенного значения за определенным словом. *Сходное понимание слов, жестов, других символов облегчает взаимодействие, позволяет интерпретировать поведение друг друга. Понимая поведение друг друга, люди меняют свое поведение, приспосабливая свои поступки к действиям другого, координируя свои действия с другими людьми, обучаясь видеть себя глазами группы, обучаясь учитывать ожидания других людей.* ***Социальные ожидания — экспектации*** — влияют на поведение человека, он вынужден вести себя так, как требуют нормы поведения, как ожидают другие люди и общество в целом, реализуя те права и обязанности, которые присущи его социальной роли.

Социальная роль — относительно устойчивый шаблон поведения (включая действия, мысли, чувства), выработанный в

данном обществе для выполнения определенной социальной функции, для реализации определенного социального статуса. **Социальный статус** — это совокупность прав и обязанностей человека, обусловленных его положением в определенной социальной системе и иерархии общественных отношений. Социальный статус связан с системой социальных ожиданий (от человека ждут определенных действий, человек ждет от других определенного отношения к себе). Если поведение человека расходится с ожиданиями, если он плохо выполняет свою роль, то окружающие люди, группа применяют к нему социальные санкции принуждения: насмешки, бойкот, угрозы, неодобрение, наказание и т. п.

Можно выделить 3 типа реализации ролей: «подражание», «исполнение», «выбор». Для раннего возраста присуще «подражание» — примеривание на себя позиций, экспектаций, шаблонов поведения разных социальных ролей. «Исполнение» — есть результат взаимодействия социального «Я» человека и ролевых экспектаций. Если к человеку предъявляются противоположные социальные требования, может возникнуть конфликт ролей, и тогда человек осуществляет «выбор» какой-то роли, игнорируя другие требования и роли, другие группы людей, при этом человек отходит от лиц, которые его недооценивают и стремится сблизиться с теми, кто его ценит, с теми группами, которые становятся значимыми, важными, ценными, референтными для него.

В **теории «управления впечатлениями»** Э. Гоффман рассматривает взаимодействие людей как своеобразную театральную пьесу, где люди разыгрывают роли и представление, являясь одновременно и режиссером, и актером, тщательно охраняя места своих «частных кулис», где они могут расслабиться после представления. Эту концепцию Гоффмана называют **драматургическим подходом или концепцией «управления впечатлениями»**, т. е. люди сами создают ситуации, чтобы выразить символические значения, с помощью которых они производят хорошее впечатление на других, стараются «сохранить свое лицо», если по каким-то причинам произвели невыгодное впечатление. Гоффман писал: «Мы не считаем за людей тех, кто отмечен каким-нибудь позорным клеймом», поэтому люди стремятся скрыть свой позор любой ценой.

К символическому интеракционизму примыкает **этнометодология** (основоположник — Г. Гарфинкель). Предметом

изучения в этнометодологии являются принятые на веру правила, регулирующие взаимодействие между людьми. (Эти правила могут определять, когда уместно что-то сказать, или промолчать, или пошутить и т. п.) Эти правила могут быть специфичными при взаимодействии с людьми, которых очень хорошо знаем. Если человек нарушает эти правила, то взаимодействие с людьми резко затрудняется и последствия могут быть непредсказуемыми.

Правила и «само собой разумеющиеся положения, мнения, запасы знания», имеющиеся у людей, и составляют основу социального мира, т. е. идеи, ценности, правила, нормы видятся центром социальной жизни и взаимодействия. Этнометодология изучает методы, с помощью которых люди создают социальный порядок: ценности, нормы, верования — основа социального порядка, но они сами могут изменяться, отмирать, иметь свою внутреннюю структуру. Описывая ситуацию, устанавливая связи между значениями, проясняя их смысл, люди приходят к установлению каких-то правил, к согласию, к социальной стабильности. Социальная структура рассматривается как продукт взаимодействия, как следствие отношения между «поверхностными» и «глубокими» правилами, где «поверхностные правила» — это нормы социальной жизни, а «глубокие, интерпретационные правила» являются основой возникновения и существования любых значений, основой любого воспитания и обучения (А. Сикурел).

Выработка единых критериев, стандартов поведения людей по отношению друг к другу объединяет людей. Т. Парсонс назвал ***символическими посредниками*** эти единые критерии, которые понятны всем и все готовы ими пользоваться. К их числу он отнес систему ценностей, деньги, закон, власть, которые создают возможность регулировать социальные связи на основе социокультурных, экономических и политических критериев. ***Общество через нормы, ценности, стандарты поведения как бы устанавливает определенный набор социальных характеристик, которыми должен обладать любой участник общественной жизни, независимо от его индивидуальных особенностей.*** Система ценностей, возникшая для регулирования отношений в обществе в целом, во многом подчиняет себе социальные механизмы регуляции межличностных отношений на микроуровне.

2.1.3. Психоаналитическая теория

Психоаналитическая теория З. Фрейда показывает, что в процессе взаимодействия людей воспроизводится их детский опыт, и люди невольно применяют те понятия, которые усвоили в раннем детстве. Взаимодействие людей во многом определяется не столько сознательными их желаниями и мыслями, сколько бессознательными процессами их психики, их бессознательными комплексами. Самая глубокая и значимая область человеческой психики — это бессознательное. Бессознательное представляет собой хранилище инстинктивных побуждений плюс эмоции и воспоминания, которые настолько угрожают сознанию, что были подавлены и вытеснены в область бессознательного, но именно этот неосознаваемый материал во многом определяет повседневное функционирование человека, хотя он этого не осознает. Бессознательные переживания полностью недоступны сознанию человека, но в значительной степени определяют действия людей. На основе многолетних клинических наблюдений Фрейд сформулировал психологическую концепцию, согласно которой психика, личность человека состоит из 3 структур, уровней: «ОНО», «Я», «СВЕРХ-Я» (структурная модель психической жизни). «ОНО» — бессознательная часть психики, бурлящий котел биологических врожденных инстинктивных влечений: агрессивных и сексуальных. Будучи бессознательным и иррациональным, «ОНО» подчиняется принципу удовольствия, т. е. удовольствие и счастье есть главные цели в жизни человека. Второй принцип поведения — гомеостаз — тенденция к сохранению примерного внутреннего равновесия. Уровень «Я» — (ЭГО)-сознания находится в состоянии постоянного конфликта с «ОНО», подавляет сексуальные влечения. Уровень сознания формируется под влиянием общества. На «Я» воздействуют три силы: «ОНО», «СВЕРХ-Я» и общество, которое предъявляет свои требования к человеку. «Я» старается установить гармонию между ними, подчиняется не принципу удовольствия, а принципу «реальности». «СВЕРХ-Я» служит носителем моральных стандартов, это та часть личности, которая выполняет роль критика, цензора, совести. Если «Я» примет решение или совершит действие в угоду «ОНО», но в противовес «СВЕРХ-Я», то испытывает наказание в виде чувства вины, стыда, укоров совести.

Для спасения от конфликта между «Я» и «ОНО» применя-

ются средства психологической защиты: защитное поведение позволяет человеку защититься от тех проблем, которые пока он не может решить, позволяет снять тревогу от угрожающих событий (потеря близкого человека, любимой игрушки, потеря любви со стороны других людей, потеря любви к себе и т. п.), позволяет «уйти от угрожающей реальности», иногда преобразовать эту угрозу. На какое-то время защитный механизм необходим, поскольку человек в данный момент не может решить проблему, но если время идет, а человек проблему не решает, то потом этот защитный механизм может являться препятствием личностного роста, поведение человека становится мало предсказуемым, он может вредить сам себе, он уходит от реальности и от тех проблем, которые ему надо решить, т. е. сами защитные механизмы часто порождают все новые и новые проблемы, причем настоящую свою проблему человек прячет, подменяя ее новыми «псевдопроблемами».

Фрейд выделял **следующие защитные механизмы**: 1) **вытеснение желаний** — непроизвольное удаление неприятных или недозволенных желаний, мыслей, чувств, переживаний в тех или иных ситуациях из сознания в область бессознательной психики «ОНО»; подавление не бывает окончательным, вытесненные мысли не теряют своей активности в бессознательном и для предотвращения их прорыва в сознание требуется постоянная трата психической энергии, в результате чего энергии может не хватать для поддержания деятельности и здоровья человека. В результате вытеснение часто является источником телесных заболеваний психогенной природы (головные боли, артриты, язва, астма, сердечные болезни, гипертония и т. п.). Психическая энергия подавленных желаний присутствует в теле человека, независимо от его сознания, находит свое болезненное телесное выражение. Результатом подавления является демонстративное безразличие к данной сфере, реальности. Выделяют полное подавление — когда болезненные переживания настолько подавлены, что человек полностью их забывает, и не знает, что они были в его жизни, но они косвенно влияют на его здоровье и поведение. Вытеснение — это частичное подавление, человек «сдерживает» переживания, старается о них не думать, но полностью забыть их не может, и вытесненные переживания «прорываются» в виде неожиданных бурных аффектов, необъяснимых поступках и пр.; 2) **отрицание** — уход в фан-

тазию, отрицание какого-либо события как «неправды». «Этого не может быть» — человек проявляет яркое безразличие к логике, не замечает противоречий в своих суждениях; 3) **рационализация** — бессознательная попытка оправдать, объяснить свое неправильное или абсурдное поведение, построение приемлемых моральных, логичных обоснований, аргументов для объяснения и оправдания неприемлемых форм поведения, мыслей, поступков, желаний, причем, как правило, эти оправдания и объяснения не соответствуют истинной причине совершенного поступка, а истинная причина может человеком не осознаваться; 4) **инверсия или противодействие** — подмена действия, мысли, чувств, отвечающих подлинному желанию, на диаметрально противоположные поведение, мысли, чувства (например, ребенок первоначально хочет получить любовь к себе матери, но, не получая этой любви, начинает испытывать прямо противоположное желание досадить, разозлить мать, вызвать ссору и ненависть матери к себе); 5) **проекция** — бессознательная попытка избавиться от навязчивого желания, идеи, приписав ее другому лицу, приписывание другому человеку своих собственных качеств, мыслей, чувств — т. е. «отдаление угрозы от себя». Когда что-то осуждается в других, именно это не принимает человек в себе, но не может признать это, не хочет понять, что эти же качества присущи и ему. Например, человек утверждает, что «некоторые евреи — обманщики», хотя фактически это может значить: «Я порой обманываю»; таким образом, проекция позволяет человеку возлагать вину на кого-нибудь за свои недостатки и промахи. Проекцией также объясняются социальные предрассудки и феномен «козла отпущения», поскольку этнические и расовые стереотипы представляют собой удобную мишень для приписывания кому-нибудь другому своих негативных личностных характеристик; 6) **замещение** — проявление эмоционального испульса переадресовывается от более угрожающего объекта или личности к менее угрожающему. Например, ребенок после того, как его наказали родители, толкает свою младшую сестренку, ломает ее игрушки, пинает собачку, т. е. сестра и собачка замещают родителей, на которых сердит ребенок. Реже встречается такая форма замещения, когда оно направлено против самого себя: враждебные импульсы, адресованные другим, переадресовываются себе, что вызывает ощущение подавленности или осуждение

самого себя; 7) **изоляция** — отделение угрожающей части ситуации от остальной психической сферы, что может приводить к разделенности, раздвоенности личности, к неполному «Я»; 8) **регрессия** — возвращение на более ранний, примитивный способ реагирования, устойчивые регрессии проявляются в том, что человек оправдывает свои поступки с позиции мышления ребенка, не признает логику, отстаивает свою точку зрения, несмотря на правоту аргументов собеседника, человек не развивается психически и порой возвращаются детские привычки (грызть ногти и т. п.). В тяжелых случаях, когда «настоящая ситуация для человека невыносима», психика защищается, возвращаясь на более ранний и безопасный период своей жизни, например в раннее детство, и регрессия приводит к потере памяти о более поздних периодах жизни. Более «мягкие» проявления регрессии у взрослых включают несдержанность, недовольство, «надуться и не разговаривать с другими», противодействие авторитетам, детское упрямство, или езда в автомобиле с безрассудно высокой скоростью.

Все люди в какой-то степени используют защитные механизмы, и это становится нежелательным в том случае, если люди чрезмерно на них полагаются, когда они искажают картину потребностей, страхов, стремлений человека. Все защитные механизмы обладают общими свойствами, т. е. они:

— действуют на неосознанном уровне и поэтому являются средствами самообмана;

— искажают, отрицают или фальсифицируют восприятие реальности, чтобы сделать тревогу менее угрожающей для человека.

Свобода человека крайне ограничена, свобода — это иллюзия: все проявления человеческой активности (действия, мысли, чувства, стремления) подчиняются мощным бессознательным инстинктивным силам, в особенности сексуальным и агрессивным инстинктам. Поведение человека больше подчинено не сознанию, а бессознательным мотивам и силам, сути которых человек никогда не может полностью узнать.

Взаимодействие людей определяется тем, какой тип личности сформировался в зависимости от особенностей протекания в детстве этапов психосексуального развития.

Особенности протекания психосексуальных стадий развития ребенка (оральная, анальная, фаллическая, генитальная)

обусловливают ход жизненной судьбы, тип характера и личности, разновидность нарушений психики взрослого человека. Каждый из этапов психосексуального развития характеризуется определенным способом проявления половой энергии-либидо через эрогенные зоны, присущие данному возрасту. Если либидо удовлетворяется неадекватным образом, человек рискует остановиться на этой стадии и у него фиксируются определенные черты личности.

По мнению Фрейда, психосексуальная деятельность начинается в период кормления грудью, когда рот младенца становится эрогенной зоной — зоной удовольствия (**оральная стадия**). Рот остается важной эрогенной зоной в течение всей жизни человека, даже в зрелости наблюдаются остаточные проявления орального поведения в виде употребления жевательной резинки, обкусывания ногтей, курения, поцелуев, переедания, употребления алкоголя, орального секса и т. п. Все младенцы испытывают определенные трудности, связанные с отлучением от материнской груди, соски, рожка, потому что это лишает их соответствующего удовольствия, и чем больше эти трудности, тем сильнее концентрация либидо на оральной стадии. У ребенка, который получал чрезмерную или недостаточную стимуляцию в младенчестве, вследствие чего и произошла его фиксация на оральной стадии, по мнению Фрейда, скорее всего сформируется *орально-пассивный тип личности* — ожидает от окружающего мира «материнского отношения» к себе, постоянно ищет поддержки и одобрения, чрезмерно зависим и доверчив. В течение второй половины первого года жизни начинается вторая фаза оральной стадии — *орально-агрессивная*, или *орально-садисткая*, фаза, когда у ребенка появляются зубы и кусание становится средством выражения состояния недовольства и фрустрации, вызванной отсутствием матери или отсрочкой удовлетворения. Фиксация на орально-садистской стадии выражается у взрослых в таких чертах личности, как любовь к спорам, пессимизм, критические «покусывания», цинизм, склонность эксплуатировать других и доминировать над ними с целью удовлетворения собственных нужд. При фиксации на оральной стадии формируются некоторые черты личности: ненасытность, жадность, неудовлетворенность всем предлагаемым, стремление получать удовольствие через рот — привычки курения, алкогольной выпивки, гурманства, словесной аг-

рессивности, орального секса и т. п. Уже на оральной стадии, согласно представлениям Фрейда, люди делятся на оптимистов и пессимистов.

С приучением к туалету, основное внимание перемещается вначале на ощущения, связанные с дефекацией (**анальная стадия**), а позднее на ощущения, связанные с мочеиспусканием (уретральная фаза). В течение этого периода дети получают удовольствие от задерживания и выталкивания фекалий. Фрейд показывал, что способ, которым родители приучают ребенка к туалету, оказывает влияние на его позднее личностное развитие. Если родители ведут себя негибко, настаивая «сейчас же сходи на горшок», у ребенка возникает протест, тенденция «удержания», начинаются запоры, может сформироваться *анально-удерживающий тип личности*, которому присущи упрямство, скупость, пунктуальность, методичность, не может переносить беспорядок и неопределенность.

Второй результат анальной фиксации, обусловленный родительской строгостью в отношении туалета, — это *анально-выталкивающий тип*, которому присущи склонность к разрушению, беспокойство, импульсивность, даже садистская жестокость. Если родители поощряют своих детей к регулярному опорожнению кишечника и хвалят их за это, то это, по мнению Фрейда, способствует развитию способности ребенка к самоконтролю, воспитывает позитивную самооценку и даже развивает творческие способности ребенка.

Наконец, примерно в возрасте 4 лет эти частные влечения объединяются, начинает преобладать интерес к половым органам, к пенису (фаллическая фаза). Дети могут рассматривать свои половые органы, мастурбировать, проявлять заинтересованность в вопросах рождения и половых отношений, подсматривать за сексуальными отношениями родителей, испытывать сексуальные побуждения. Тогда же развивается комплекс Эдипа (или Электры у девочек), суть которого заключается в преимущественно положительном отношении к родителю противоположного пола и агрессивном поведении по отношению к родителю своего пола. По мнению Фрейда, дети в свое время расстаются с эдиповыми тенденциями из-за страха кастрации. В возрасте 5—7 лет мальчик подавляет, вытесняет из сознания свои сексуальные желания в отношении матери и начинает идентифицировать себя с отцом (перенимает его черты): осваивает

нормы и модели мужского полоролевого поведения, усваивает основные моральные нормы, т. е. формируется СВЕРХ-Я как следствие преодоления Эдипова комплекса. В случае чрезмерной любви, опеке мальчика со стороны матери, в случае неполной семьи, либо в случае холодности, отчужденности матери, мальчик испытывает затруднения в преодолении Эдипова комплекса, в результате чего в дальнейшей его взрослой жизни могут проявляться некоторые психологические трудности (синдром «маменькиного сынка», повышенная зависимость мальчика от матери, в результате чего мужчина даже не может создать собственную семью, встретить свою любовь) или даже отклонения (синдром «Дон Жуана», склонность к гомосексуализму, склонность к инцесту). Девочки преодолевают комплекс Электры (по греческому мифу Электра уговаривает своего брата убить их мать и ее любовника и отомстить за смерть отца), подавляют тяготение к отцу и идентифицируются с матерью.

Взрослые мужчины с фиксацией на фаллической стадии ведут себя дерзко, хвастливо, опрометчиво, стремятся добиваться успеха, доказывать свою мужественность, что «они настоящие мужчины», через завоевание женщин по типу Дон Жуана (фаллически-нарциссический характер). У женщин фаллическая фиксация приводит к склонности флиртовать, обольщать, к беспорядочным половым связям, к стремлению главенствовать над мужчиной, проявлять напористость и самоуверенность. Фаллическая фиксация способна обусловливать формирование истерического характера у женщин.

Неразрешенные проблемы Эдипова комплекса расценивались Фрейдом как основной источник последующих невротических моделей поведения, особенно имеющих отношение к импотенции, фригидности, гомосексуальности, склонности к инцесту, а также может толкнуть на поиск партнера, который был бы «заменой» родителей. По мнению Фрейда, самые важные периоды в жизни ребенка завершаются до пяти лет: именно в это время формируются главные структуры личности (уже сформированы структуры «Я» и «Сверх-Я»). Фаллической стадии соответствует зарождение таких черт личности, как самонаблюдение, благоразумие, рациональное мышление, утрирование социальных проявлений поведения, свойственных тому или иному полу.

Латентная стадия (5—12 лет) характеризуется снижением полового интереса, психическая инстанция «Я» полностью контролирует потребности «Оно», энергия человека направлена на школьное обучение, освоение общечеловеческого опыта и культуры, различных форм поведения, свойственный данному полу, на установление дружеских отношений со сверстниками и взрослыми за пределами семейного окружения. В этот период ребенок начинает получать удовольствие от достижения успехов в том или ином виде деятельности (учебе, спорте, рисовании и т. п.). Чрезмерная фиксация на этой стадии обусловливает повышенную склонность к честолюбию, достижению успехов любой ценой, к карьеризму, к формированию характера «трудоголика», для которого интересы, успехи в работе, карьере, бизнесе становятся главным содержанием жизни, а любовь, семья, дети, друзья и пр. смещаются на задний, скрытый, малозначимый пласт жизни. Фиксация на латентной стадии способна обусловливать и формирование шизоидного характера.

С наступлением периода полового созревания начинается **генитальный период** сексуального развития, когда сексуальные влечения и интересы усиливаются и концентрируются на определенных представителях противоположного пола. По мнению Фрейда, все подростки в раннем подростковом возрасте проходят через «гомосексуальный период», предпочитают общество сверстников одного с ними пола, и даже эпизодические гомосексуальные игры. Однако постепенно объектом энергии либидо становится партнер противоположного пола и начинается ухаживание. Увлечения в юности в норме ведут к выбору брачного партнера и созданию семьи. Генитальная стадия (12—18 лет) характеризуется возвращением детских сексуальных стремлений, все бывшие эрогенные зоны объединяются и появляется стремление к нормальному сексуальному общению. Однако осуществление нормального сексуального общения может быть затруднено и тогда возможны регрессии, возвраты к прежним стадиям развития: усиление агрессивных стремлений «ОНО», возврат Эдипова комплекса и стремлений к гомосексуальности, к предпочтительному выбору и общению с лицами своего пола.

Нормальное развитие, по Фрейду, происходит с помощью механизма сублимации, а развитие, которое происходит посредством механизмов вытеснения, регрессии или фиксации, рож-

дает патологические характеры. Описаны два наиболее ярких типа характера, формирующихся на этой стадии, — психическая гомосексуальность и нарциссизм. Люди с психической гомосексуальностью не проявляют гомосексуальность как половое извращение, а строят свою жизнь на основе предпочтения общества друзей семье и создают тесные связи в компаниях лиц своего пола, предпочитают дружбу и общественную деятельность в обществе лиц своего пола. Второй тип сексуального характера — нарциссизм — все внимание направлено на себя, свои действия, свои переживания, главное место занимает самоудовлетворенность и самодовольство.

При благоприятных обстоятельствах развитие завершается наступлением ***«психологической зрелости», главными параметрами которой является: способность человека любить другого человека как такового, а не ради удовлетворения собственных сексуальных потребностей; стремление человека проявлять себя в продуктивном труде, в создании чего-то нового и полезного для людей.*** Но стадии «психологической зрелости» достигает далеко не каждый человек, многие люди по различным причинам как бы «застревают», фиксируются на предыдущих стадиях развития. Фиксация представляет собой неспособность продвижения от одной психосексуальной стадии к другой. Она приводит к чрезмерному выражению потребностей, характерных для той стадии, на которой произошла фиксация, к специфическому формированию характера и типа личности, к специфическим проблемам взрослой жизни, т. е. ***переживания раннего детства играют критическую роль в формировании и жизнедеятельности взрослой личности.*** Фиксация может происходить как в результате фрустрации (когда психосексуальные потребности ребенка пресекаются родителями и не находят оптимального удовлетворения), так и в результате сверхзаботливости со стороны родителей, когда родители не дают ребенку самому управлять собой. В любом случае, по мнению Фрейда, происходит чрезмерное скопление либидо, что впоследствии, в зрелые годы, может выразиться в виде «остаточного поведения», специфического характера и специфических отклонений.

Личность взрослого человека сформирована опытом раннего детства, характеризуется тем, какой стадии психосексуального развития он достиг, или зафиксировался, и практичес-

ки остается неизменной в зрелые годы. Под влиянием психотерапии могут происходить модификации поведения, но не коренное изменение структуры личности.

Семья, по мнению психоаналитиков, выступает как модель общества. В семье складываются межиндивидуальные отношения (ребенок — мать, ребенок — отец, ребенок — другой ребенок), которые являются формообразующими для будущих социальных отношений. Выбор друзей, супруга, предпочтение того или иного начальника, образа жизни — все это задается первоначальными семейными отношениями и переживаниями. В социальных отношениях человек продолжает решать те проблемы, которые возникли в семейных связях.

Фрейд считал, что люди образуют социальные группы и остаются в них отчасти потому, что испытывают чувство преданности и покорности лидерам группы, невольно отождествляя их с могущественными личностями, которых в детстве олицетворяли отцы. В таких ситуациях люди как бы регрессируют, возвращаются к более ранней стадии развития. Если взаимодействие людей первоначально является неорганизованным и у них нет четкого плана действий, то это способствует укреплению власти лидера группы.

Фрейд признавал существование двух основных инстинктов: инстинктов жизни и смерти. Инстинкты жизни, или Эрос, включают в себя все силы, служащие цели поддержания жизни и продолжения рода. Наиболее важные из них это сексуальные инстинкты и сексуальная энергия-либидо. Вторая группа — инстинкты смерти, называемые Танатос, лежит в основе всех проявлений жестокости, агрессии, убийств и самоубийств, всех вредных форм поведения, разрушающих здоровье и жизнь человека (пьянство, наркотики). Инстинкты смерти подчиняются принципу энтропии, стремятся к сохранению динамического равновесия, в результате всем живым существам присуще стремление вернуться в неопределенное состояние, из которого они вышли, и людям неосознанно присуще стремление к смерти. Данное положение Фрейда является спорным и многими психологами не признается.

Концепция Фрейда рассматривает психические расстройства как следствие психотравм и возникших бессознательных комплексов. Поведенческое расстройство возникает как результат конфликта между «ОНО» и «Сверх-Я», который не в состоянии разрешить сознание «Я». Аномальное поведение человека яв-

ляется следствием неадекватной интерпретации им чувств, потребностей и побуждений, поэтому *необходимо выявить бессознательные побуждения человека,* лежащие в основе его поведения, помочь человеку понять причины его плохого приспособления к реальности, воздействовать на восприятие, мысли, чувства человека.

Таким образом, человек с позиции психоанализа — это противоречивое существо, поведение которого преимущественно определяется бессознательными факторами, несмотря на противодействие и контроль сознания, и поэтому человек — это часто невротичное и конфликтное существо, поскольку неосознаваемые психологические конфликты контролируют поведение человека.

2.1.4. Когнитивный подход

С точки зрения **когнитивного подхода**, человек контактирует с другим человеком, осознает этого другого, себя и ситуацию, в которой идет контакт, причем не сами по себе стимулы определяют поведение человека, а то, как он их воспринимает. С точки зрения **балансных теорий** (Фр. Хайдер, Ньюком) поведение человека, его отношение к какому-либо объекту зависит от межличностных отношений с собеседником. Выделено три элемента: Р — человек, глазами которого ситуация рассматривается, О — другой человек (собеседник), X — объект, с которым О-собеседник связан. Р—О—X — характер взаимоотношения. Когда связи Р—О—X сбалансированы и эти связи положительные, то психологика восприятия следующая: «Я люблю Друга О, и люблю то или того X, что любит мой друг»; или короче: «Друзья моих друзей — мои друзья» (рис. 2, *а*).

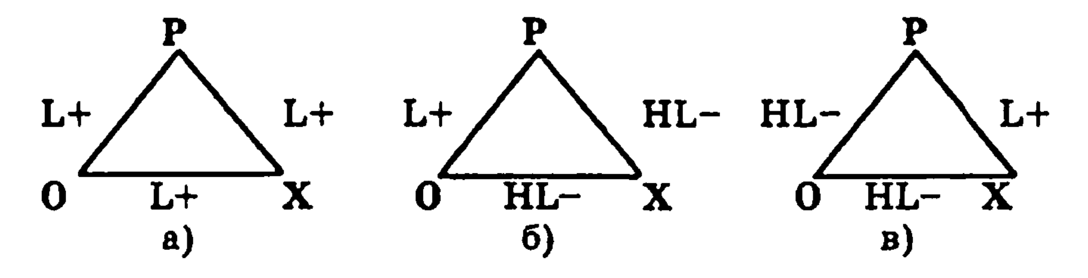


Рис. 2. Сбалансированные установки

Сбалансированными являются и аксиомы: «Враги моих друзей — мои враги» (рис. 2, *б*), или «Враги моих врагов — мои

друзья» (рис. 2, *в*). По мнению Хайдера, эти структуры в голове Р, т. е. это восприятие глазами Р. Несбалансированные структуры «Не люблю того, кого не любит мой враг» являются неустойчивыми, нежизнеспособными, поэтому человек стремится их сбалансировать. Дисбаланс возникает при 3HL или 2L + + 1HL (HL — отрицательное отношение). По мнению Ньюкома, диссонанс — несбалансированная структура — проявляется не только в сознании, но и в отношении, в поведении.

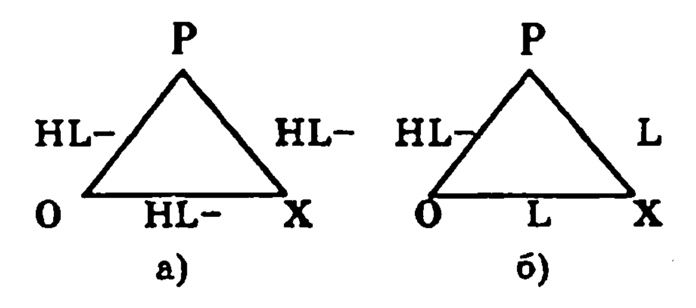


Рис. 3. Дисбаланс установок

Например, ситуация: А — муж, В — жена, X — автомобиль, причем муж «любит» автомобиль, а жена нет (рис. 4, *а*). Это диссонанс. Как выйти из него? 1) Уговорить жену «полюбить» автомобиль (рис. 4, *б*); 2) разлюбить самому автомобиль (рис. 4, *в*); 3) вероятный исход: муж разлюбил жену (рис. 4, *г*).

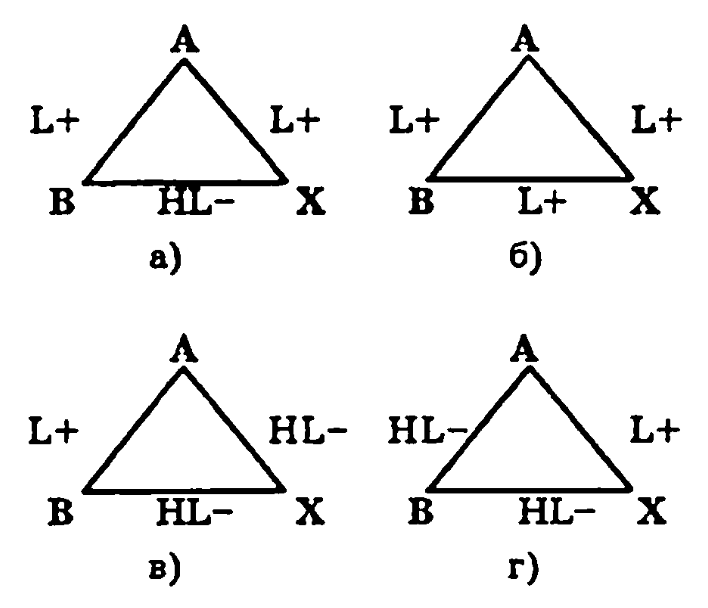


Рис. 4. Варианты изменения установок, отношений

Таким образом, диссонансные отношения, если не будут сбалансированы приемлемым способом, обречены на разрыв. Характер взаимоотношений — некоторое субъективное переживание непосредственных отношений между людьми — носят

субъект-субъектный характер, т. е. это не внешне наблюдаемое действие. Взаимоотношения складываются тогда, когда оба субъекта исходят из ощущения равенства другого, когда есть некое подобие, взаимоподобие партнеров. И конфликты происходят тогда, когда у людей нет взаимоподобия. Взаимодействие может осуществляться и при отсутствии взаимоотношений (например, передача билета в автобусе — взаимодействие есть, а взаимоотношений нет).

Таким образом, конфликты между людьми происходят тогда, когда нет у людей взаимоподобия, взаимопонимания, близости интересов.

2.1.5. Теория трансактного анализа

Главное содержание общения — это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался», «Он подстроился под меня» и т. д.

В общении происходит постоянная реакция одного человека на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия «заодно»; в третьем — что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их, и т. д. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле ***трансакционного анализа,*** представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, в которой основными понятиями являются состояние Я и трансакции, т. е. единицы общения.

Единица взаимодействия называется **трансакцией**. Э. Берн писал: «Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Человек, к которому обращен трансакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ трансакционной реакцией. Трансакция считается дополнительной, если стимул влечет ожидаемую реакцию».

Репертуар состояний Я Э. Берн разбил на следующие категории:

1) состояния Я, сходные с образами родителей;

2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности;

3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки.

Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель, Взрослый* и *Ребенок.* Состояния Я — это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человека. Позиции-состояния Ребенка, Родителя, Взрослого могут неоднократно сменять одна другую в течение дня, или одна из них может преобладать в поведении человека. С позиции Ребенка человек смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая радость от того, что его любят, но, одновременно, и чувство неуверенности, беззащитности. Эта позиция, являясь основной в детстве, нередко встречается и у взрослых. Так, иногда молодая женщина в общении с мужем хочет почувствовать себя вновь озорной девчонкой, оберегаемой от всяческих невзгод. Муж в таких ситуациях занимает позицию Родителя, демонстрирует уверенность, покровительство, но одновременно и безапелляционность, приказной тон. В другое время, например, общаясь со своими родителями, он сам занимает позицию Ребенка.

При общении с коллегами люди обычно стремятся занять позицию Взрослого, предусматривающую спокойный тон, выдержку, солидность, ответственность за свои поступки, равноправие в общении.

С позиции Родителя «играются» роли старого отца, старшей сестры, внимательного супруга, педагога, врача, начальника, продавца, говорящего «Зайдите завтра». С позиции Ребенка — роли молодого специалиста, аспиранта-соискателя, артиста-любимца публики. С позиции Взрослого — роли соседа, случайного попутчика, сослуживца, знающего себе цену, и др.

В позиции «Родителя» могут быть две разновидности: 1) «карающий Родитель» — указывает, приказывает, критикует, карает за непослушание и ошибки; 2) «опекающий Родитель» — советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

Взаимодействие с позиции Родителя предполагает склонность к доминированию, к конкуренции, к проявлению власти и чувства высокой самоценности, к поучению других, к критическому осуждению других людей, правительства и пр. Взаи-

модействие с позиции Взрослого предполагает склонность к равноправному сотрудничеству, к признанию за собой и другими равных прав и ответственности за исход взаимодействия. Взаимодействие с позиции Дитя предполагает склонность к подчинению, к поиску поддержки и защиты («послушное дитя»), либо к эмоциональному импульсивному протесту, бунту, непредсказуемым капризам («бунтующее дитя») («Не хочу», «Не буду, отстаньте!», «Как хочу, так и буду делать!» и т. п.).

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут друг друга понять и два Ребенка.

Трансакция — единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающая заданием позиций каждого (изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого участника общения.



Общение Родителя и Взрослого динамично: либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя и переведет его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка.

Общение Взрослого и Ребенка столь же динамично: либо Взрослый сумеет побудить ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход Взрослого к позиции опекающего Родителя. Общение Родителя и Ребенка взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный («послушный Ребенок»), так и конфликтный характер («бунтующий Ребенок»).

Встречаются замаскированные виды общения, где внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскирует истинный психологический уровень общения. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически, диалог продавца («Вещь хорошая, но дорогая») и покупателя («Именно это я и возьму») был на уровне Родитель (продавец) и Ребенок (покупатель).

Берн выделяет разнообразные формы межличностного взаимодействия, отличающиеся типом трансакций: привязанность, дружба, любовь, соревнование, уход, времяпрепровождение, операция, игра, социальное влияние, подчинение, конфликты, ритуальное взаимодействие и др.

Различные формы взаимодействия людей характеризуются специфическими позициями.

Ритуальное взаимодействие — одна из распространенных форм взаимодействия, которое строится по определенным правилам, символически выражая реальные социальные отношения и статус человека в группе и обществе. Ритуал выступает как специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности в признании. Ритуальное взаимодействие идет с позиции «Родитель — Родитель». Ритуал обнаруживает ценности группы, люди выражают ритуалом то, что более всего трогает их, что составляет их социальные ценностные ориентации.

Английский ученый Виктор Тэрнер, рассматривая ритуалы и обряды, понимает их как предписанное формальное поведение, как «систему верований и действий, исполняемых особой культовой ассоциацией». Ритуальные действия важны для осуществления преемственности между различными поколениями в той или иной организации, для поддержания традиций и передачи накопленного опыта через символы. Ритуальное взаимодействие — это и своеобразный праздник, оказывающий глубокое эмоциональное воздействие на людей, и мощное средство поддержания стабильности, прочности, преемственности социальных связей, механизм сплочения людей, повышения их солидарности. Ритуалы, обряды, обычаи способны запечатлеваться на подсознательном уровне людей, обеспечивая глубокое проникновение определенных ценностей в групповое и индивидуальное сознание, в родовую и личную память.

Человечество выработало на протяжении своей истории огромное количество разнообразных ритуалов: религиозные обряды, дворцовые церемонии, дипломатические рауты, военные ритуалы, светские обряды, включая праздники и похороны. К ритуалам относятся многочисленны нормы поведения: прием гостей, приветствие знакомых, обращение к незнакомым и пр. *Ритуал — это жестко фиксированная последовательность трансакций*, причем трансакции производятся с Родительской позиции и обращены к Родительской позиции, позволяя людям

почувствовать себя признанными. Если потребность человека в признании не реализуется, то начинает развиваться агрессивное поведение. Ритуал как раз и призван снять эту агрессию, удовлетворить потребность в признании хотя бы на минимальном уровне.

В следующем виде взаимодействий — **операциях** — трансакция осуществляется с позиций «Взрослый — Взрослый». С **операциями** мы встречаемся ежедневно: это прежде всего взаимодействия на работе, учебе, а также приготовление пищи, ремонт квартиры и пр. Успешно проведя операцию, человек подтверждает свою компетентность и получает подтверждение окружающих.

Трудовое взаимодействие, распределение и выполнение профессиональных, семейных функций, умелое и эффективное осуществление этих обязанностей — вот те операции, которые заполняют жизнь людей.

Соревнование — форма социального взаимодействия, при которой имеется четко определенная цель, которая должна быть достигнута, все действия различных людей соотнесены друг с другом с учетом этой цели таким образом, что они не вступают в конфликт, при этом и сам человек не вступает в конфликт с самим собой, придерживаясь установки другого игрока команды, но при этом человеку присуще желание добиться лучших результатов, чем другие члены команды. Поскольку человек принимает установки других людей и позволяет этой установке других определять, что он совершит в следующий момент, с учетом какой-то общей цели, постольку он становится органическим членом своей группы, общества, принимая мораль этого общества и становясь значимым его членом.

В ряде случаев человек, находясь с другими людьми в одном помещении и выполняя вроде бы совместную деятельность, мысленно пребывает в совершенно ином месте, мысленно беседует с воображаемыми собеседниками, мечтает о своем — такое специфическое взаимодействие называют уход. ***Уход*** — довольно обычная и естественная форма взаимодействия, но все же чаще к ней прибегают люди с проблемами в области межличностных потребностей. Если у человека не остается других форм взаимодействия кроме ухода, то это уже патология-психоз.

Следующий тип одобряемых фиксированных взаимодействий — **времяпрепровождение**, обеспечивающее хотя бы минимум приятных ощущений, знаков внимания, «поглаживания»

между взаимодействующими людьми. Времяпрепровождение — фиксированная форма трансакций, призванная удовлетворять потребность людей в признании. Самые распространенные времяпрепровождения с позиции Родитель — Родитель: обсуждается и осуждается все отклоняющееся от нормы — детей, женщин, мужчин, власть, телевидение и пр., или времяпрепровождение на тему «Вещи» (сравнение имеющихся во владении автомашин, телевизоров и пр.). «Кто вчера выиграл» (футбольные и другие спортивные результаты) — это мужское времяпрепровождение, «Кухня», «Магазин», «Платье», «Дети», «Сколько стоит?», «Вы знаете, что она...» — преимущественно женские времяпрепровождения. Во время подобных времяпрепровождений происходит оценивание партнеров и перспектив развития отношений с ними.

Э. Берн исследовал такой тип взаимодействия между людьми, как **игра, манипуляция**. Игра — это искаженный способ взаимодействия, потому, что все межличностные потребности человека преобразуются в одну — в потребность контроля — и тогда человек прибегает к силе, если хочет признания, прибегает к силе, если хочет приятия. Независимо от вида потребности и жизненной ситуации, игра предлагает только силовой вариант решения. Игры, или английское слово «геймы», — это стереотипизированная серия взаимодействий, приводящих к заранее предсказуемому предопределенному результату, это серия манипуляций, которые призваны изменить поведение другого человека в нужную для инициатора трансакций сторон у без учета желаний этого другого. Геймы, в отличие от всех других видов взаимодействий — ритуалов, времяпрепровождений, операций, дружбы, любви — нечестные взаимодействия, поскольку включают ловушки, подначки, расплаты.

Игры отличаются от других способов структурирования времени двумя параметрами: 1) скрытыми мотивами, 2) наличием выигрыша. Каждый участник гейма, даже потерпевший поражение, получает выигрыш, но крайне специфический — в форме негативных чувств обиды, страха, вины, ненависти, подозрения, унижения, презрения, высокомерия, что служит своеобразным подтверждением правоты жизненной позиции этих людей, согласно которой «люди — плохие, я — плохой, жизнь — плоха».

Берн отмечал, что многие люди играют в эти бессознательные игры, получая специфические негативные выигрыши, поскольку эти игры являются важной частью неосознаваемого

плана жизни или сценария человека. Каждый гейм начинается с приманки, которую активный участник, инициатор, предлагает пассивному участнику с учетом его особенностей характера, его «слабинки». Затем следует серия двойных трансакций, которые неизменно приводят к заранее запланированному результату. Начав гейм, практически невозможно из него выйти, особенно если вы пассивный участник, в результате чего наступает расплата или выигрыш.

Чтобы выйти из гейма и не стать жертвой чужих манипуляций, важно постараться заменить двойные трансакции в открытые, прямые, поскольку гейм возможен лишь при наличии скрытого подтекста в словах, трансакциях.

2.1.6. Теория аттракции

Устойчивое взаимодействие людей может быть обусловлено появлением взаимной симпатии, **аттракции**. Тесные взаимоотношения, обеспечивающие дружескую поддержку и чувство (то есть мы чувствуем, что нас любят, одобряют и поощряют друзья и близкие), связаны с ощущением счастья. Исследования показали, что тесные положительные взаимоотношения улучшают здоровье, уменьшают вероятность преждевременной смерти. «Дружба — сильнейшее противоядие от всех напастей», — говорил Сенека.

Факторы, которые способствуют формированию аттракции (привязанности, симпатии):

— физическая привлекательность (мужчины склонны любить женщин за внешность, но и женщинам нравятся привлекательные мужчины. Красота нравится);

— феномен «ровни» (люди склонны выбирать себе друзей и особенно вступать в брак с теми, кто является им ровней не только по интеллектуальному уровню, но и по уровню привлекательности. Фромм писал: «Часто любовь — это не что иное, как взамовыгодный обмен между двумя людьми, при котором участники сделки получают максимум из того, на что они могут рассчитывать, принимая во внимание их ценность на рынке личностей». В парах, где привлекательность была различной, обычно менее привлекательный имеет компенсирующее качество. Мужчины обычно предлагают статус и ищут привлекательности, а женщины чаще делают обратное, поэтому юные красавицы часто выходят замуж за немолодых мужчин, занимающих высокое положение в обществе);

— чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных личностных качеств (это стереотип физической привлекательности — что красиво, то и хорошо; люди неосознанно считают, что при прочих равных условиях более красивые являются счастливей, сексуальней, общительней, умней и удачливей, хотя не честнее или заботливее по отношению к другим людям. Более привлекательные люди имеют более престижную работу, больше зарабатывают);

— частота взаимных социальных контактов, близость — географическое соседство (большинство людей вступают в дружбу и брак с теми, кто живет по соседству, учился в одном классе, работает в одной фирме, т. е. с теми, кто жил, учился, работал неподалеку; близость людям позволяет часто встречаться, открывать друг в друге черты сходства, обмениваться знаками внимания);

— сходство психоэнергетических характеристик двух людей (на неосознаваемом уровне) обусловливает более легкое и комфортное взаимодействие людей, появление на психологическом уровне чувства симпатии друг к другу;

— отрицательно на аттракцию может влиять «эффект контраста» — например, мужчинам, только что разглядывавшим журнальных красоток, обычные женщины и их жены кажутся менее привлекательными, понижается сексуальная удовлетворенность собственным партнером после порнографических фильмов;

— «эффект усиления» — когда мы находим у кого-либо черты, схожие с нами, это делает человека более привлекательными для нас (чем более двое любят друг друга, тем более физически привлекательными они находят друг друга и тем менее привлекательными кажутся им все другие люди противоположного пола);

— сходство социального происхождения, сходство интересов, взглядов важно для установления отношений («Мы любим тех, кто похож на нас и делает то же, что и мы», — указывал Аристотель);

— а для продолжения отношений между людьми необходимы взаимодополнение, компетентность в области, близкой нашим интересам;

— нам нравятся те, кому мы нравимся;

— если чувство собственного достоинства человека было уязвлено какой-то предыдущей ситуацией, то ему в более значительной степени понравится новый знакомый, доброжелательно уделяющий ему внимание (это помогает объяснить,

почему иногда люди так страстно влюбляются после того, как их ранее другой отверг, затронув тем самым их самолюбие);

— вознаграждающая теория привлекательности: теория, согласно которой нам нравятся те люди, чье поведение нам выгодно, или те, с кем мы связываем выгодные нам события;

— принцип взаимовыгодного обмена или равного участия: то, что вы и ваш партнер получает от ваших взаимоотношений, должно быть пропорционально тому, что каждый из вас в них вкладывает.

Если двух и более людей многое связывает, то формируется фактор близости, если их связи улучшаются, они делают друг для друга приятное — формируется симпатия, если они видят друг в друге достоинства, признают право за собой и другими быть такими, какие они есть — формируется фактор уважения. Такие формы взаимодействия, как **дружба и любовь**, удовлетворяют потребность людей в приятии. Дружба и любовь внешне похожи на времяпрепровождение, однако здесь имеется всегда четко фиксированный партнер, по отношению к которому испытывается симпатия. Дружба включает фактор симпатии и уважения, любовь отличается от дружбы усиленным сексуальным компонентом, т. е. любовь = сексуальное влечение + симпатия + уважение. В случае влюбленности имеется лишь сочетание сексуального влечения и симпатии. Эти формы взаимодействия отличаются от всех остальных тем, что в них обязательно присутствуют скрытые трансакции «Дитя — Дитя», выражающие взаимное признание и симпатию. Люди могут обсуждать какие угодно проблемы, даже на вполне взрослом и серьезном уровне, тем не менее в каждом их слове и жесте будет проглядываться: «Ты мне нравишься». Некоторые черты характерны для всех дружеских и любовных привязанностей: взаимопонимание, самоотдача, удовольствие от пребывания с любимым, забота, ответственность, интимная доверительность, самораскрытие (обнаружение сокровенных мыслей и переживаний перед другим человеком).

2.1.7. Теория конфликтов

Теория конфликта рассматривает конфликт как источник общественного развития, а социальный мир предстает как поле битвы: множество групп, борющихся между собой, возникающих, исчезающих, создающих и разрушающих альянсы.

Обладающие властью заинтересованы в сохранении порядка, а не обладающие властью стремятся к ее перераспределению, к изменению существующего положения, к конфликту. Р. Дарендорф подчеркивает, что ролевая структура порождает одновременно и солидарные, и конфликтные интересы. Дж. Рекс приходит к выводу, что социальный порядок есть сознательный результат защиты собственной власти отдельной группой, устанавливающей контроль над распределением. Всякая социальная система сталкивается с фактом ограничения ресурсов и имеет механизмы их распределения: *экономическое распределение; властные отношения*, чтобы предупредить любое нарушение системы экономического распределения; *ценности, защищающие легитимность распределения власти; религиозные ритуалы*, выступающие продуктом строгого соблюдения ценностных предписаний. Интеграция и социальный порядок являются результатом распределительных процессов. Согласно Дж. Рексу, **конфликт занимает центральное место в жизни каждого общества**, а порядок лишь носит черты «перемирия», являющегося следствием победы одной из сторон. Общество же состоит из конкретных групп и конкретных действий «реальных индивидов, действующих независимым путем».

К. Парк в своей концепции социальной эволюции *движущей силой развития взаимодействия людей считал конкуренцию*, которая может принимать различные формы: соревнование как человеческой формы борьбы за выживание (например, экономическое соревнование), затем соревнование может принять форму *конфликта*, в результате чего люди и группы вынуждены внутренне приспосабливаться к ситуациям, вызванным соревнованием и конфликтом; когда это происходит, то конфликт угасает. *Ассимиляция* завершает этот процесс благодаря глубокой трансформации личностей под влиянием тесных контактов. То есть прослеживается цепочка: *конкуренция, соревнование — конфликт — приспособление — ассимиляция*.

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т. д.;

2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Таким образом, конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют инициирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

М. Дойч, осуществляя мотивационный анализ конфликтного поведения, отмечал, что конфликт — это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т. е. конкуренция, соперничество выступает как **объективная** ситуация конфликта, а с другой стороны, *эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей, как их психологическая особенность*, способствует конфликтному поведению. Поскольку ***конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять позитивную конструктивную функцию:***

— конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

— в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения будущих конфликтов;

— конфликт — это определенное отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;

— в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;

— конфликт — способ самоутверждения личности, особенно у подростка конфликт — необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

— внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

— межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

— необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой — не прав, он плохой», и каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы доказать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые ***конфликтогены*** — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как ***эскалация конфликтогенов***, т. е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание «проучить» обидчика как можно сильнее, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо. Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

— ***стремление к превосходству*** (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана; напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);

— ***проявления агрессивности*** (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятностей, плохого настроения, фрустраций);

— ***проявления эгоизма.***

Краткий сравнительный анализ рассмотренных теорий межличностного взаимодействия приведен в табл. 3.

Таблица 3

Теории межличностного взаимодействия

1. ТЕОРИЯ ОБМЕНА (Хоманс, Дойч, Блау, Тиббо)	2. ТЕОРИЯ СИМВОЛИЧЕСКОГО ИНТЕРАКЦИОНИЗМА (Мид)	3. ТЕОРИЯ АТТРАКЦИИ
А) Люди взаимодействуют, обмениваясь друг с другом информацией, какими-то благами. Если человек получает нужные блага от взаимодействия, то контакт продолжается Б) Человек стремится к «максимуму выигрыша» (сумма благ должна превышать сумму издержек, причем чтоб другой человек не извлек больше пользы, чем ваша) В) Закон агрессии – если человек не получает вознаграждения, на которое рассчитывал,то агрессия становится более ценным для него, чем взаимодействие Г) «Закон насыщения» – чем чаще человек получал некое вознаграждение, тем менее ценным будет для него повторение этой награды Д) «Принцип наименьшего интереса» – человек, который менее заинтересован в продолжении социальной ситуации обмена и общения, обладает большей способностью диктовать свои условия обмена, получает власть Е) «Принцип монополии» – если человек обладает монопольным правом на некое вознаграждение, которое хотят получить другие участники обмена, то он навязывает им свою волю – отношения власти Ж) Люди стремятся к симметричному обмену, чтобы награды участников были пропорциональны их затратам	А) Люди наблюдают, осмысливают намерения друг друга, ставят себя на место другого человека, приспосабливают свое поведение к ожиданиям и действиям других людей Б) Люди реализуют социальные ожидания – «инспектации» друг друга, нормы поведения, права и обязанности своей социальной роли В) люди реализуют социальные роли через «подражание» в детстве, через «исполнение» и через «выбор» тех ролей и групп, где человека ценят	А) Люди взаимодействуют друг с другом, если испытывают друг к другу симпатию, расположение, аттракцию Б) симпатия возникает, если: – частота контактов – физическая привлекательность – «ровня» по привлекательности и интеллекту, статусу – сходство интересов, мнений, – сходство происхождения – для продолжения отношений важно взаимодополнение – нам нравятся те, кому мы нравимся – нравятся те, кто доброжелательно внимательны к нам, понимают нас – физическое сексуальное влечение

Окончание табл. 3

4.ТЕОРИЯ ЭТНОМЕТОДОЛОГИИ (Гарфинкель)	5. ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ	6. ТЕОРИЯ ДРАМАТУРГИЧЕСКОГО ПОДХОДА (Гофман)
А) Взаимодействие людей регулируется законами, нормами, правилами, ценностями – это центр социального взаимодействия Б) Люди сами стремятся к установлению согласия, каких-то правил	А) при взаимодействии людей воспроизводится их детский опыт: (подчиняются лидерам группы подобно тому, как подчинялись в детстве отцу, конфликтуют с людьми, если в детстве протестовали против родителей)	А) Люди как актеры разыгрывают роли, хотят произвести хорошее впечатление на других, скрывают свои недостатки и позор – Взаимодействие людей – это театральная пьеса
7. БАЛАНСНЫЕ ТЕОРИИ (Хайдре, Ньюком)	8. ТРАНСАКЦИОННАЯ ТЕОРИЯ (Э. Берн)	9. ТЕОРИЯ КОНФЛИКТОВ (Парк, Рекс)
А) взаимодействие людей зависит от того, насколько сбалансированы их мнения, установки по отношению к друг кдругу и третьим объектам (предметам, людям) Б) Продолжение отношений при сбалансированных связях между мнениями людей : «Друзья моих друзей – мои друзья»; «Враги моих врагов – мои друзья» В) Возможен разрыв отношений между людьми при диссонансе их мнений: (например, «муж любит свой автомобиль, его жена не любит автомобиль= диссонанс, который может привести к непониманию друг друга, к охлаждению и разрыву отношений	А) Взаимодействие людей зависит от психологических позиций, занимаемых ими в процессе общения. Б) Человек может занимать позицию Взрослого, Родителя либо Ребенка в той или иной ситуации взаимодействия В) Различные формы взаимодействия людей характеризуются специфическими позициями участников. Г) Выделяют формы взаимодействия: ритуалы,операции, времяпрепровождение, игры-манипуляции, уход, соревнование, конфликт	А) Движущая сила развития взаимодействия людей – это конкуренция, которая может привести к конфликту. Конкуренция, соревнование – конфликт – приспособление – ассимиляция (угасание конфликта, трансформация личностей под влиянием тесных контактов) Б) Причины конфликтов: наличие противоречивых интересов и целей, мнений людей, конфликтогены

2.2. Менеджмент: теоретические подходы к управлению

В первой половине XX в. оформились четыре относительно самостоятельные школы управленческой деятельности: научной организации труда; административная; человеческих отношений; наук и управления.

Многие теории, подходы, методы, разработанные в рамках данных школ, не утратили своей актуальности и сегодня.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г., когда вышла в свет книга Ф. Тейлора «Принципы научного управления». Именно работам Ф. Тейлора, а также Ф. и Л. Гилбертов обязана своим возникновением *школа научной организации труда.* Основное внимание исследователи сосредоточили на содержании работы, анализе конкретных трудовых операций.

Еще будучи учеником каменщика, Ф. Гилберт заметил, что люди, которые учили его класть кирпичи, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое движение было самым эффективным, стал методично изучать эти движения, а также используемые при этом инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4,5, увеличив тем самым производительность труда на 50 %.

Школа научной организации труда концентрировала свое внимание на производственном процессе, усилия же *административной школы* были направлены на совершенствование собственно управления. Французского ученого Анри Файоля, с чьим именем связано возникновение административной школы, называют «отцом» менеджмента.

Предметом изучения для административной школы была организация в целом, ее структура, общие закономерности функционирования. Целью административной школы было создание универсальных принципов управления и построения организации.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции объединены свя-

зующими процессами — коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений. Большое внимание представители административной школы уделяли социальным аспектам управления. Среди основных принципов управления, разработанных А. Файолем, важное место занимают разделение труда, соотношение полномочий и ответственности (прав и обязанностей), дисциплина, инициатива, корпоративный дух (единство целей и ценностей).

Организация рассматривается как механизм, а человек, персонал выступает как определенный винтик этого механизма, который должен исправно работать, как определенный трудовой ресурс.

Среди основных принципов **концепции использования трудовых ресурсов** можно выделить следующие:

• обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;

• соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

• фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

• обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

• работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

• для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

• организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

• поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей.

Школа человеческих отношений возникла как реакция на неспособность других управленческих подходов осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной деятельности организации. Двух ученых — Э. Мэйо и М. Фоллет — можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии этой школы. М. Фоллет первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей». По сути, это то, что сейчас называют «персонал-технологией».

Организацию начали рассматривать как нечто большее, чем логически упорядоченную совокупность работников, выполняющих взаимозависимые задачи.

Социальные и психологические факторы всегда оказывают на производительность труда огромное влияние, но оно разворачивается на фоне материальных, физических и организационных факторов, которые нельзя сбрасывать со счетов. В управлении стали учитывать все более широкий спектр психологических особенностей личности и индивидуальности каждого работника.

Данная концепция использует положения теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению людьми (табл. 4).

Теория человеческих отношений отмечает:

• работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

• высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

• работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Многие психологи, занимающиеся вопросами управления, вышли за рамки теории человеческих отношений, сосредоточившейся на налаживании межличностных отношений. Стали

Таблица 4

Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать, по крайней мере, на восстановление работоспособности

изучаться различные аспекты социального взаимодействия, власти и авторитета, лидерства и мотивации, личностных особенностей и культуры. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников.

Технология управления человеческими ресурсами базируется на следующих правилах:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и

самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

• поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

• применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

• функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации;

• реализуется принцип индивидуальной ответственности работника, его активности; лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. **Решающим фактором является инициатива самих работников;**

• наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение.

Современный уровень менеджмента (80—90-х гг.) предполагает, что *объектом управленческой деятельности* являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т. п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточ-

но продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением заимствованного социального опыта.

Гуманистический подход к управлению персоналом исходит из того, что

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
- индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;
- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;
- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Но, как показывает практика, единственного, самого лучшего, универсального подхода к управлению не существует.

На этом выводе основывается *современная школа управления — «наука управления»*. Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Важными для управления, которое представляет собой непрерывный процесс, являются как связи между элементами внутри организации, так и связи организации с внешней средой. Поскольку связи между элементами и состояние элементов постоянно изменяются, методы и концепции управления должны соответствовать конкретным ситуациям.

Чтобы учесть все многообразие факторов и иметь возможность их прогнозировать, управлять ими, принимать оптимальные управленческие решения, необходимо использовать количественные методы, и прежде всего математическое моделирование. Появление и развитие современной школы управления, *ситуационного подхода* во многом стало возможным благодаря компьютеризации.

Развитие управленческой науки — это эволюционное развитие. Современный менеджмент вобрал в себя, продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения различных подходов.

2.3. Социально-психологическое влияние: конформизм, внушаемость, подчинение

Социальное влияние имеет место в том случае, если в результате взаимодействия повторный ответ человека на некую проблему более сближается с ответом другого человека, чем с собственным первоначальным ответом, т. е. поведение одного человека становится подобно поведению других людей (рис. 5).

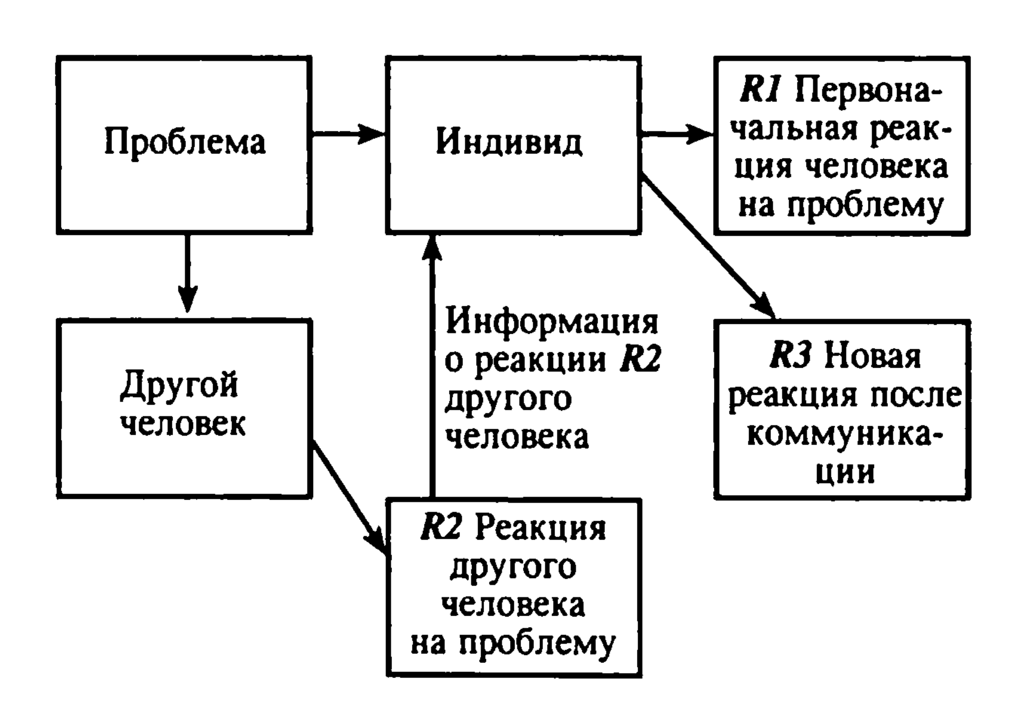


Рис. 5. Социальное влияние ($R_3 \approx R_2$; $R_3 \neq R_1$)

В связи с проблемой социального влияния следует различать конформность и внушаемость. **Конформность** — подвер-

женность человека групповому давлению, изменение своего поведения под влиянием других лиц, сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избежания конфликта с ней. **Внушаемость**, или **суггестия** — непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы (человек и сам не заметил, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой, искренне).

Различают: а) внутреннюю личную конформность (усваиваемая конформная реакция) — мнение человека действительно меняется под воздействием группы, человек соглашается, что группа права, и изменяет свое первоначальное мнение в соответствии с мнением группы, впоследствии проявляя усвоенное групповое мнение, поведение и при отсутствии группы; б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов, неприятностей лично для себя или близких людей), при сохранении собственного мнения в глубине души (внешняя, публичная конформность).

Исследования показали, что внушаемость и конформизм в той или иной степени присущи каждому человеку с детства и до конца жизни, но на степень их выраженности влияют возраст, пол, профессия, состав группы и пр. Под влиянием каких факторов человек уступает группе?

1. Прежде всего влияют **характеристики самого человека**: в подростковом, юношеском возрастах конформизм самый высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне: причем у женщин конформизм выше, чем у мужчин, но, впрочем, не всегда: если обсуждаемая проблема относится к разряду преимущественно женских видов деятельности, то женщины не уступают, а мужчины становятся более конформны. Уровень конформности зависит и от профессиональной деятельности человека. Так, высокий уровень конформности у участников оркестра (70 %), а у военных выше, чем у инженеров.

2. Влияют **характеристики самой проблемы**, характеристики стимульного материала: чем сложнее, амбивалентнее стимульный материал, тем чаще проявляется конформность. Категориальные, качественные стимулы (а не количественные характеристики стимулов) увеличивают способность к сопротивлению групповому давлению.

3. Влияет и **размер группы.** Вначале предполагали, что

увеличение размера группы приводит к росту конформности, но оказалось, что зависимость носит не прямолинейный, а экспоненциальный характер: когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность увеличивается, но в меньшей степени, нежели когда к большинству присоединялся предыдущий человек. Конформность возрастает с увеличением группы лишь до определенного предела (3—5—7 человек), после чего не растет, но и то лишь в случае, когда все члены группы воспринимаются человеком как независимые друг от друга, т. е. на конформность действует прежде всего количество воспринимаемых независимых источников информации. Влияет и степень согласия большинства. Так, при разрушении единства группового мнения человек более смело сопротивляется групповому давлению.

4. Влияют **взаимоотношения человека и группы** на уровень конформности (так, когда люди работали за совместное вознаграждение и надо было принять общее решение, конформность возрастала). Чем выше степень приверженности человека группе, тем чаще проявляется конформность. Но из этого правила есть исключение: вопрос в том, ищет ли человек принятия со стороны группы? Если человек хочет, ищет принятия себя группой, он чаще уступает группе, и наоборот, если не дорожит своей группой, то более смело сопротивляется групповому давлению. Индивиды с более высоким статусом в группе (лидеры) способны довольно сильно сопротивляться мнению группы, ведь лидерство связано с некоторыми отклонениями от групповых шаблонов. Наиболее подвержены групповому давлению индивиды со **средним статусом**, лица полярных категорий более способны сопротивляться групповому давлению.

В чем причина конформности? С точки зрения информационного подхода (Фестингер), современный человек не может проверить всю информацию, которая к нему поступает, и поэтому полагается на мнения других людей, когда оно разделяется многими. Человек поддается групповому давлению потому, что он хочет обладать более точным образом реальности (большинство не может ошибаться). С точки зрения гипотезы «нормативного влияния», человек поддается групповому давлению потому, что он хочет обладать некоторыми преимуществами, даваемыми членством в группе, хочет избежать конфликтов, избежать санкций при отклонении от принятой

нормы, хочет поддержать свое дальнейшее взаимодействие с группой.

Чрезмерно выраженный конформизм — явление психологически пагубное, человек, как «флюгер», следует за групповым мнением, не имея собственных взглядов, выступая марионеткой в чужих руках, либо человек реализует себя в качестве лицемерного приспособленца, способного многократно менять поведение и внешне высказываемые убеждения в соответствии с тем, «откуда ветер дует» в данный момент, в угоду «сильным мира сего». По мнению западных психологов, многие советские люди были сформированы в направлении такого повышенного конформизма. Положительное значение конформизма состоит в том, что он выступает: 1) как механизм сплочения человеческих групп, человеческого общества, 2) механизм передачи социального наследства, культуры, традиций, социальных образцов поведения, социальных установок.

Нонконформизм выступает как опровержение человеком мнения большинства, как протест подчинения, как кажущаяся независимость личности от мнения группы, хотя на самом деле и здесь точка зрения большинства является основой для поведения человека. Конформизм и нонконформизм — это родственные свойства личности, это свойства положительной или отрицательной подчиненности влияниям на личность группы, но именно подчиненности. Поэтому поведением нонконформиста так же легко управлять, как и поведением конформиста. Противоположностью конформизму и нонконформизму является **самоопределение** — избирательное отношение человека к любым влияниям собственной группы, которые принимаются или отторгаются в зависимости от того, соответствуют ли они убеждениям человека, соответствуют ли они целям и задачам содержания деятельности группы, т. е. решение принимается человеком самостоятельно со всей личной ответственностью за его последствия.

Чем определяются взаимоотношения человека и группы? С одной стороны, стабильность группового существования влечет за собой **унификацию, уподобление, схожесть индивидов, входящих в группу**, т. е. группе присуще стремление к гомеостазису, к уравновешиванию своих компонентов членов. С другой стороны, каждый член группы может рассматриваться как источник **преобразования мнений других членов группы**, т. е.

и меньшинство способно повлиять на большинство в группе, так как не только люди адаптируются к социальной среде, но и индивиды адаптируют социальную среду к своим взглядам.

При каких условиях меньшинство может преобразовать позицию большинства? Сами по себе меньшинства могут быть разными: 1) меньшинство, чья позиция не отличается по существу от большинства, а лишь является более радикальной; 2) позиция меньшинства противостоит позиции большинства. Для того чтобы **меньшинство преобразовало мнение большинства**, необходимо, чтобы меньшинство было принято в группе, входило в состав группы, а не отторгнуто, не изгнано из нее; 3) чтобы меньшинство имело возможность достаточно открыто высказать свою позицию. В этом случае происходит следующая динамика внутригрупповых влияний: а) вначале у большинства складывается ощущение, что «они» (меньшинство) — «ненормальные», б) позже возникают сомнения, которые адресуются самой проблеме, самому стимулу. Может, существуют причины, внешние объективные причины, которые заставляют «их» говорить «не то»? в) позже этап сомнений в собственной позиции, т. е. пересмотр своих способностей адекватно определить правильный ответ. Вот этот социокогнитивный конфликт и порождает пересмотр мнения большинства в случае, если не поступает реальное жизненное подтверждение правоты позиций большинства. Если же в данный момент поступает дополнительная информация о частичной неправильности позиции большинства, процесс пересмотра мнений происходит быстрее, причем даже не обязательно, чтобы правота позиции меньшинства была подтверждена вескими реальными аргументами. Если «меньшинство» получает официальную власть или возможность широкой пропаганды своих мнений, процесс трансформации, изменения, пересмотра позиции большинства происходит интенсивнее. В случае, если меньшинство изгнано из группы или лищено возможности высказывать свою позицию, групповое мнение большинства долго лидирует в группе.

Распространенная форма социального влияния — **повиновение, подчинение авторитету**, подверженность человека влиянию лица с более высоким социальным статусом. Если исключить фактор опасности для человека получить неприятности, социальное наказание в случае неподчинения лицу с

более высоким статусом (в этом случае человек в целях самозащиты стремится к минимизации неприятностей и наказаний для себя, выбирая стратегию подчинения), какие еще факторы могут усиливать тенденцию к подчинению? В экспериментах американского психолога Мингрема испытуемые в роли «учителей» наказывали током «учеников» — жертв, и 66 % испытуемых продолжали принимать участие в эксперименте даже при сильных болевых ощущениях, обмороках «жертвы». Почему остаются участвовать в эксперименте? У людей могут быть два типа психологического состояния взаимодействия: 1) автономное состояние личности, чувство личной ответственности за все, что вокруг происходит, 2) человек представляет себя как занимающего определенную ступень в иерархической лестнице, и потому полагает, что ответственность за его поведение несет индивид, который находится на более высокой ступени этой иерархии, феномен «диффузии ответственности» или «**атрибуции ответственности**», приписывания ее другому лицу, а не себе. Так и в этом эксперименте многие испытуемые воспринимали экспериментатора как человека, который занимает более высокий статус, и значит экспериментатор несет ответственность за все происходящее. Такая внутренняя позиция человека приводит к некритическому, безоговорочному подчинению авторитету лиц, занимающих более высокий социальный статус, даже если указания этих «высокопоставленных лиц» противоречат требованиям закона, нравственности, да и самим взглядам, установкам конкретного человека.

2.4. Средства и методы психологического воздействия

Эффект психологического воздействия на человека зависит от того, какие механизмы воздействия использовались: убеждение, внушение или заражение.

Самый древний механизм воздействия — это **заражение**. Он представляет собой передачу определенного эмоционально-психического настроя от одного человека к другому, основан на апелляции к эмоционально-бессознательной сфере человека (заражение паникой, раздражением, смехом и т. п.). Эффект зависит от степени интенсивности эмоционального состояния воздействующего человека (условно будем называть его орато-

ром) и количества слушателей. Чем выше эмоциональный настрой оратора, тем сильнее эффект. Число людей должно быть достаточно большим, чтобы возникало чувство единства с толпой под влиянием эмоционального транса оратора.

Внушение также основано на апелляции к бессознательному, к эмоциям человека, но уже вербальными, словесными средствами, причем оратор не должен быть в эмоциональном трансе, а должен быть в рассудочном состоянии, уверенный и авторитетный. Внушение основано главным образом на авторитетности источника информации, если внушающий не авторитетен, то внушение обречено на провал. Внушение носит вербальный характер, т. е. внушать можно только через слова, но это вербальное сообщение имеет сокращенный характер и усиленный экспрессивный момент. Очень велика здесь роль интонации голоса (90 % эффективности зависит от интонации, которая выражает убедительность, авторитетность, значительность слов). Внушаемость — степень податливости внушению, способность к некритическому восприятию поступающей информации, различна у разных людей. Внушаемость выше у лиц с слабой нервной системой, а также у лиц с резкими колебаниями внимания (табл. 5).

Таблица 5

Трудновнушаемые	Легковнушаемые
сильный тип нервной системы	слабый тип нервной системы
быстрый темп деятельности	медленный темп псих. деятельности
интроверт	экстраверт
скептический	доверчивый
спокойный	тревожный
упрямый	податливый
высокий уровень устремления к самовыражению	низкий уровень стремления к самовыражению,
к творческой деятельности	репродуктивное мышление
к самостоятельности	стремление работать по образцу

Люди с мало сбалансированными установками сильнее внушаемы (дети внушаемы), люди с преобладанием первой сигнальной системы более внушаемы. Выделяют три основные формы внушения: 1) гипнотическое внушение (в состоянии гипноза); 2) внушение в состоянии релаксации — мышечной и психической расслабленности; 3) внушение при активном со-

стоянии бодрствования человека. Приемы внушения направлены на снижение критичности человека при приеме информации и использовании эмоционального переноса. Так, прием переноса предполагает, что при передаче сообщения новый факт связывают с хорошо знакомыми фактами, явлениями, людьми, к которым человек эмоционально положительно относится, для того чтобы произошел перенос этого эмоционального состояния на новую информацию (возможен перенос и отрицательного отношения, в этом случае поступающая информация отторгается). Приемы свидетельств (цитирование известного лица, ученого, мыслителя) и «апелляция ко всем» («большинство людей считает, что...») снижают критичность и повышают податливость человека получаемой информации.

Убеждение апеллирует к логике, разуму человека, предполагает достаточно высокий уровень развития логического мышления. На людей, которые малоразвиты, порой невозможно логически воздействовать. Содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, его мышления. Требования к источнику и содержанию убеждающего воздействия: 1) убеждающая речь должна строиться с учетом индивидуальных особенностей слушателей; 2) она должна быть последовательной, логичной, максимально доказательной, должна содержать как обобщающие положения, так и конкретные примеры: 3) необходимо анализировать факты, известные слушателям; 4) убеждающий и сам должен быть глубоко убежден в том, что доказывает. Малейшая неточность, логическое несоответствие могут резко снизить эффект убеждения.

Процесс убеждения начинается с восприятия и оценки источника информации: 1) слушатель сравнивает получаемую информацию с имеющейся у него информацией и в результате создается представление о том, как оратор преподносит информацию, откуда он ее черпает, — если человеку кажется, что оратор не правдив, скрывает факты, допускает ошибки, то доверие к нему резко падает; 2) создается общее представление об авторитетности убеждающего, но, если оратор допускает логические ошибки, никакой официальный статус и авторитет ему не помогут; 3) сравниваются установки оратора и слушателя: если расстояние между ними очень велико, то убеждение может быть неэффективным. В этом случае наилучшей стратегией убеждения является: вначале убеждающий сообщает об эле-

ментах сходства со взглядами убеждаемых, в результате устанавливается лучшее понимание и создается предпосылка для убеждения. Может быть применена и другая стратегия, когда вначале сообщают о большом различии между установками, но тогда убеждающий должен уверенно и доказательно разгромить чуждые взгляды.

Таким образом, убеждение — метод воздействия, основанный на логических приемах, к которым примешиваются социально-психологические давления разного рода (влияние авторитетности источника информации, групповое влияние). Убеждение более эффективно, когда убеждается группа, а не индивид. Убеждение основано на логических приемах доказательств, с помощью которых истинность какой-либо мысли обосновывается через посредство других мыслей.

Всякое доказательство состоит из трех частей: тезис, доводы и демонстрации. Тезис — это мысль, истинность которой требуется доказать. Тезис должен быть ясно, точно, недвусмысленно определен и обоснован фактами. Довод — это мысль, истинность которой уже доказана и поэтому она может быть приведена для обоснования истинности или ложности тезиса. Демонстрация — логическое рассуждение, совокупность логических правил, используемых в доказательстве. По способу ведения доказательства бывают прямые и косвенные, индуктивные и дедуктивные. Распространенные ошибки доказательств: 1) подмена тезиса в ходе доказательства; 2) использование для доказательства тезиса доводов, которые отнюдь его не доказывают или верны частично при определенных условиях, а их рассматривают как верные при любых обстоятельствах, либо применение заведомо ложных доводов; 3) опровержение чужих доводов рассматривают как доказательство ложности чужого тезиса и правоты своего утверждения — антитезиса, хотя логически это неверно: ошибочность довода не означает ошибочности тезиса. Однако, поскольку логика многих людей далеко не безупречна, то такие «псевдодоказательства» и «псевдоубеждения» могут срабатывать. В ряде случаев возможен **эффект бумеранга** — когда убеждение приводит к результатам, противоположным намерениям убеждающего. Это происходит: 1) когда исходные установки убеждающего и убеждаемого разделены большой дистанцией и с самого начала оратор это показывает, но не обладает должной авторитетностью, вескими

аргументами и аудитория заграждает себя «фильтрами», не слушает, отторгает информацию и еще более укрепляется на своей позиции; 2) в случае идеологической перегрузки, обилия информации, доводов, доказательств по ничтожному поводу, создается эмоциональный барьер, который отторгает все убеждающие доводы, хотя внешне человек может сделать вид, что соглашается; 3) если воздействие осуществляется на фокальную установку.

Степень эффективности воздействия информации на установки человека зависит и от параметра первичности-вторичности информации (первая поступившая информация о каком-либо новом событии, факте воспринимается легче, доверчивее, без влияния предыдущих предубеждений, но информация о каком-либо давно известном событии, человеке, которая поступила последней, может перечеркнуть имеющееся ранее отношение к этому человеку).

Повторяемость информации может вызывать кумулятивность — постепенное накапливание пропагандистского влияния при систематическом повторении информации в различных вариациях, но эти повторения не должны быть чрезмерными — иначе возникает информационное пресыщение, утомление и отторжение надоедливой информации.

Важным социально-психологическим феноменом является подражание — воспроизведение деятельности, поступков, качеств другого человека, на которого хочется походить.

Условия подражания: 1) наличие положительного эмоционального отношения, восхищения или уважения к этому человеку — объекту подражания; 2) меньшая опытность человека по сравнению с объектом подражания в каком-то отношении; 3) ясность, выразительность, привлекательность образца; 4) доступность образца, хотя бы в некоторых качествах; 5) сознательная направленность желаний и воли человека на объект подражания (хочется быть таким же). Подражание — важнейший фактор в развитии личности ребенка, но присуще и взрослым в определенной степени. Молодежь подражает прежде всего тому, что социально ново, и предпочтение часто отдается не только образцам социально значимым, но и образцам внешне динамичным, ярким (образцам кино, моды), хотя социально незначимым или даже социально негативным по своей сути.

Психологическое воздействие, которое оказывают люди

друг на друга, предполагает, что происходит изменение механизмов регуляции поведения и деятельности человека. В качестве средств воздействия используются: 1) вербальная информация, слово, но следует учитывать, что значение и смысл слова могут быть разными для разных людей и оказывать разное воздействие (тут влияют уровень самооценки, широта опыта, интеллектуальные способности, особенности характера и типа личности); 2) невербальная информация (интонация речи, мимика, жесты, позы приобретают знаковый характер и влияют на настроение, поведение, степень доверия собеседника); 3) вовлечение человека в специально организованную деятельность, ибо в рамках любой деятельности человек занимает определенный статус и тем самым закрепляет определенный тип поведения (так, изменение статуса во взаимодействии приводит к изменению поведения, а также реальные переживания, связанные с реализацией определенной деятельности, могут изменить человека, его состояние и поведение); 4) регуляция степени и уровня удовлетворения потребности (если человек признает право за другим человеком или группой регулировать свой уровень удовлетворения своей потребности, тогда изменения могут происходить; если не признает, воздействия не будет как такового). Каждый тип воздействия (убеждение или внушение) имеет несколько разных средств воздействия; так, заражение = невербальное эмоциональное воздействие + частично вербальный компонент, а убеждение = вербальное речевое воздействие + эмоциональный компонент + вовлеченность в деятельность.

Целью речевого воздействия является: 1) ввести новую информацию в систему взглядов, установок человека; 2) изменить структурные отношения в системе установок, т. е. вводить такую информацию, которая вскрывает объективные связи между объектами, изменяет или устанавливает новые связи между установками, взглядами человека; 3) изменить отношение человека, т. е. произвести сдвиг мотивов, сдвиг в системе ценностей слушателя.

Социально-психологические установки есть состояние психологической готовности, складывающейся на основе опыта и оказывающей влияние на реакции человека относительно тех объектов и ситуаций, с которыми он связан и которые социально значимы. Выделяют четыре функции установок: 1) **Функция**

приспособления — связана с необходимостью обеспечить максимально благоприятное положение человека в социальной среде, и поэтому человек приобретает положительные установки к полезным, положительным, благоприятным для себя стимулам, ситуациям, и отрицательные установки — к источникам неприятных отрицательных стимулов. 2) **Эгозащитная** функция установки связана с необходимостью поддержать внутреннюю устойчивость личности, вследствие чего человек приобретает отрицательную установку к тем лицам, действиям, которые могут послужить источником опасности для целостности личности. Если какое-то значимое лицо отрицательно оценивает нас, то это может привести к понижению самооценки, поэтому мы склонны выработать отрицательную установку к этому человеку. При этом источником отрицательной установки могут являться не сами по себе качества человека, а его отношение к нам. 3) **Ценностно-выразительная** функция связана с потребностями в личностной устойчивости и заключается в том, что положительные установки, как правило, вырабатываются по отношению к представителям нашего личностного типа (если мы оцениваем свой личностный тип достаточно положительно). Если человек считает себя сильным, независимым человеком, то будет положительно относиться к таким же людям и достаточно «прохладно» или даже отрицательно к противоположным. 4) Функция **организации мировоззрения**: установки вырабатываются по отношению к тем или иным знаниям о мире; каждый человек имеет определенное представление о мире, часть из них — научные представления, часть — обыденные. Все эти знания образуют систему, т. е. система установок — это совокупность эмоционально окрашенных элементов знания о мире, о людях. Но человек может встречаться с такими фактами и информацией, которые противоречат устоявшимся установкам. И функция таких установок заключается в том, чтобы не доверять или отторгать такие «опасные факты», к подобной «опасной» информации вырабатывается отрицательное эмоциональное отношение, недоверие, скепсис. По этой причине новые научные теории, новшества первоначально встречают отпор, непонимание, недоверие.

В процессе человеческого общения, социального взаимодействия установки преобразуются, так как в общении всегда есть элемент осознанного или неосознанного стремления

повлиять на другого человека, изменить его установки. Но поскольку установки соединены между собой, образуют систему, то они не могут изменяться быстро. В этой системе есть установки, которые находятся в центре с большим количеством связей — это центральные фокальные установки. И есть установки, которые находятся на периферии и имеют мало взаимосвязей, поэтому поддаются более легкому и быстрому изменению. В качестве фокальных установок выступают установки к знаниям, которые связаны с мировоззрением личности, с ее моральным кредо. Главная центральная установка — это установка к собственному «Я», вокруг которой строится вся система установок, так как в процессе социализации мы всегда соотносим все значимые для нас явления с мыслью о себе, поэтому установка самооценки собственного «Я» оказывается в пересечении всех связей системы. Для того чтобы изменить фокальную установку, надо фактически вырвать ее, а это подчас невозможно без разрушения всей целостности личности. Поэтому изменение центральной установки происходит крайне редко и болезненно. Интенсивное изменение с положительной на отрицательную самооценку невозможно без нарушения целостности личности. Концепция своего «Я» чаще всего достаточно положительна, сильно отрицательное отношение к себе наблюдается главным образом у крайне невротичных людей. Когда изменяется какая-либо установка, то возможны следующие ситуации: 1) соседние установки изменяются по направленности, т. е. по эмоциональному знаку (с + на -) и по интенсивности, но это возможно главным образом для периферийных установок; 2) может измениться степень важности, значимости установки; 3) может измениться принцип связи между соседними установками, переструктурирование.

В основе системы установок лежат как когнитивные, так и эмоциональные связи. Что изменяется вначале: эмоциональное отношение или логические, когнитивные связи и знания? Возможны обе ситуации: изменение эмоционального отношения влечет за собой изменение когнитивного значения установок и наоборот. Но все же исследования показали, что более надежным и быстрым методом изменения установок является изменение эмоционального значения, отношения к той или иной проблеме (особенно если изменение эмоционального отношения происходит в гипнозе). Логический способ воздействия для

изменений установки срабатывает не всегда и не для всех, поскольку человек склонен избегать тех сведений, которые могут доказать ему, что его поведение ошибочно: так, в опыте с курильщиками им было предложено прочесть и оценить в баллах достоверность научной статьи о вреде курения, их мнения представлены на рис. 6, *а*.

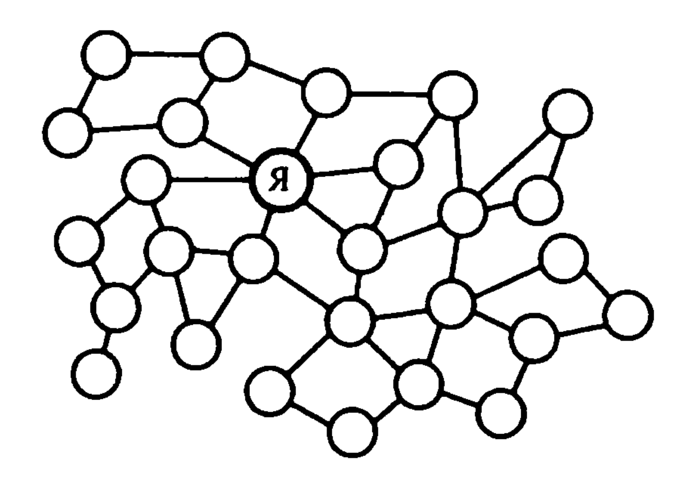


Рис. 6. Система установок



Рис. 6, *а*. Оценка достоверности информации

Чем больше человек курит, тем менее достоверно он оценивает статью, тем меньше возможность логическим воздействием изменить его установку к курению. Играет роль и количество поступившей информации (рис. 7). На основе многочисленных экспериментов была выявлена зависимость между вероятностью изменения установки и количеством информации

об установке: небольшое количество информации не приводит к изменению установки, но по мере роста информации вероятность изменения повышается, правда до определенного предела, после которого вероятность изменения резко падает, т. е. очень большой объем информации, наоборот, может вызвать отторжение, недоверие, непонимание. Вероятность изменения установки зависит и от ее сбалансированности. Сбалансированные системы установок, мнений человека характеризуются психологической совместимостью (рис. 7, *а*), поэтому с большим трудом поддаются воздействию, чем несбалансированные системы, которые и сами по себе склонны к разрыву (рис. 7, *б*).

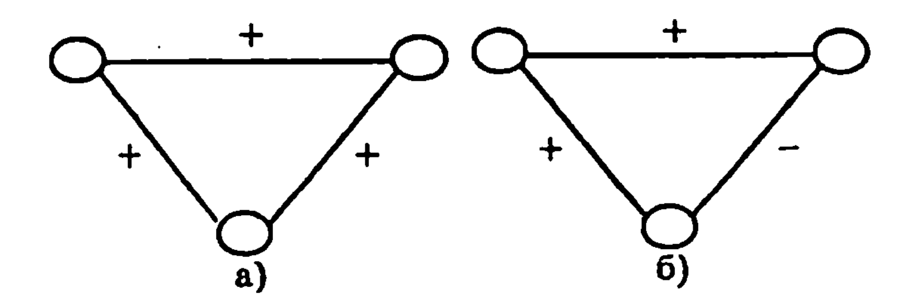


Рис. 7. Системы установок: а) сбалансированная система; б) неустойчивая несбалансированная система установок

Человек, как правило, стремится избегать информации, которая способна вызвать **когнитивный диссонанс** — несоответствие между установками или несоответствие между установками и реальным поведением человека.

В случае сбалансированной системы установок речевое воздействие другого человека или группы действует по принципу ассимиляционного контрастного действия: т. е. если у человека есть твердые сбалансированные мнения, установки, которые отличаются от мнения оратора, то после речи оратора эти убеждения еще более отличаются от позиции оратора (если оратор не смог привести сверхубедительных доводов своей правоты), т. е. имеет место контрастный эффект. Если мнения человека близки к мнению оратора, то после его речи они еще более приблизились к позиции оратора, т. е. происходит ассимиляция, объединение мнений. Чем ближе установки аудитории к мнению оратора, тем более это мнение оценивается аудиторией как объективное и беспристрастное. Люди, которые занимают крайние позиции, менее склонны менять свои установки, чем люди с умеренными воззрениями. У человека суще-

ствует система селекции (отбора) информации на ряде уровней: 1) на уровне внимания (внимание направляется туда, что интересует, соответствует взглядам человека); 2) отбор на уровне восприятия (так, даже восприятие, понимание юмористических картинок зависит от установок человека); 3) отбор на уровне памяти (запоминается то, что совпадает, приемлемо интересам и взглядам человека). В результате этого трехэтапного процесса отбора информации очень трудно переубеждать людей.

Прием воздействия — совокупность средств и алгоритм по их использованию. Методы воздействия — совокупность приемов, реализующих воздействие на: 1) потребности, интересы, склонности, т. е. источники мотивации активности, поведения человека; 2) на установки, **групповые** нормы, самооценки людей, т. е. на те факторы, которые регулируют активность; 3) на состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессивность и т. п.) и которые изменяют его поведение.

Посмотрим несколько подробнее, какие методы воздействия применяются.

1) **Методы воздействия на источники активности** направлены на **формирование новых потребностей или изменение побудительной силы имеющихся мотивов** поведения. Чтобы сформировать новые потребности у человека, применяются следующие приемы и средства: **вовлекают его в новую деятельность,** используя желание человека взаимодействовать с каким-то определенным лицом («Все равно куда, лишь бы с тобой быть»), либо вовлекая всю группу в эту новую деятельность и используя мотив следования дисциплинарным нормам («Я должен, как и все в группе, делать то-то»), либо используя желание ребенка приобщиться к взрослой жизни или желание человека к повышению престижа. При этом, вовлекая человека в новую для него, пока еще безразличную деятельность, полезно обеспечить **минимизацию** усилий человека по ее выполнению — если же новая деятельность для человека слишком обременительна, то человек теряет желание и интерес к этой деятельности.

2) Для того чтобы **изменить поведение** человека, нужно **изменить его желания, мотивы** (хочет уже того, чего раньше не хотел, либо перестал хотеть, стремиться к тому, что раньше привлекало), т. е. произвести изменения в **системе иерархии**

мотивов. Один из приемов, который позволяет это сделать, — **регрессия**, т. е. объединение мотивационной сферы, актуализация мотивов более низкой сферы (безопасность, выживание, пищевой мотив и пр.) осуществляется в случае неудовлетворения основных витальных потребностей человека (этот прием осуществляется и в политике, чтобы «сбить» активность многих слоев общества, создав им достаточно трудные условия для пропитания и выживания).

3) Чтобы **изменилось поведение** человека, требуется **изменить его взгляды, мнения, установки: создать новые установки, или изменить актуальность существующих установок, или их разрушить.** Если установки разрушены, деятельность распадается. Условия, которые этому способствуют: фактор неопределенности — чем выше уровень субъективной неопределенности, тем выше тревожность, и тогда пропадает целенаправленность деятельности. Неопределенность в оценке личных перспектив, в оценке своей роли и места в жизни, неопределенность значимости затраченных усилий в учебе, в труде (если хотим обессмыслить деятельность, уменьшаем значимость усилий), неопределенность поступающей информации (ее противоречивость, неясно, какой из них можно доверять), неопределенность моральных и социальных норм — все это вызывает напряженность человека, от которой он пробует защититься: 1) пытаясь переосмыслить ситуацию, 2) осуществляя поиск новых целей, либо 3) уходя в регрессивные формы реагирования (пьянство, безразличие, апатия, депрессия, агрессия и пр.).

Франкл писал: «Самый тяжелый вид неопределенности — неопределенность окончания неопределенности». **Метод создания неопределенных ситуаций** позволяет ввести человека в состояние «разрушенных установок», «потери себя», и если потом показать человеку путь выхода из этой неопределенности, он будет готов воспринять эту установку и реагировать требуемым образом, особенно если будут произведены внушающие маневры: апелляция к мнению большинства, обнародование результатов общественного мнения в сочетании с вовлечением в организуемую деятельность. Таким образом, метод создания неопределенности позволяет произвести изменение целевых, смысловых установок и последующее коренное изменение его поведения и целей. Метод ориентирующих ситуаций, когда практически каждый человек какое-то время побывал в одной

и той же роли, в одной и той же ситуации, испытал одинаковые требования к себе и к своей деятельности, как и все остальные люди из его окружения или группы, — это позволяет всем выработать одинаковое требуемое отношение к этой ситуации, изменить свое поведение в данной ситуации в требуемом направлении.

Требуемая социальная установка формируется у человека: 1) если он периодически включается в соответствующую деятельность; 2) многократно получает соответствующую информацию; 3) если его включают в престижную, значимую для него группу, в которой эта позиция, эта установка поддерживается (например, лидеров рабочего движения включают в актив фирмы, на престижный пост, после чего они довольно быстро усваивают требуемые администрацией установки и позиции — этот прием известен с древности и называется «**кооптация**»).

Для того чтобы сформировать установку на требуемое отношение или оценку того или иного события, используется метод **ассоциативного или эмоционального переноса:** включить этот объект в один контекст с тем, что уже имеет оценку, или вызвать моральную оценку, либо определенную эмоцию по поводу этого контекста (например, в западных мультиках опасные и плохие инопланетяне изображались с советской символикой, отсюда мог произойти перенос «Все советское — опасное, плохое»).

Для того чтобы усилить, **актуализировать требуемую установку,** но способную вызвать эмоциональный или моральный протест человека, часто используется прием «**совмещения стереотипных фраз с тем, что хотят внедрить**», поскольку стереотипные фразы снижают внимание, эмоциональное отношение человека на какой-то момент, достаточный для срабатывания требуемой установки (этот прием используется в военных инструкциях, где пишут: «Запустить ракету в объект Б» (а не в город Б), поскольку стереотипное слово «объект» снижает эмоциональное отношение человека и усиливает его готовность выполнить требуемый приказ, требуемую установку). Для изменения эмоционального отношения и состояния человека к текущим событиям эффективен прием «**воспоминания горького прошлого**» — если человек усиленно будет вспоминать прошлые неприятности, «как было плохо до того, как...», увидев прошлую жизнь в черном свете, происходит непроизвольное

снижение дисгармоничности, снижение недовольства человека сегодняшним днем и создаются «розовые иллюзии» на будущее. В нашей стране этот прием применялся неоднократно. Для разрядки **отрицательного эмоционального состояния** людей в требуемом направлении и с требуемым эффектом с древности используется прием «**канализации настроения**», когда на фоне повышенной тревожности и фрустрации потребностей людей, видя рост возмущения и недовольства людей действиями правителей, провоцируется излияние гнева толпы на людей, которые лишь косвенно или почти не причастны к возникновению трудностей, но выступали «козлами отпущения» или громоотводом, позволяющим отвести гнев толпы от правителей в нужное требуемое направление для самого правителя. Поисками «виноватых стрелочников» до сих пор решают аналогичные задачи воздействия на людей.

Если все три фактора (и **мотивация**, желания людей, **и установки**, мнения, и **эмоциональные состояния** людей) будут учтены, тогда воздействие будет наиболее действенным как на уровне отдельного человека, так и на уровне группы лиц. В каждой группе существуют свои групповые нормы, которые определяют, регулируют поведение членов группы и группы в целом. Чтобы изменить поведение группы, необходимо оказать воздействие и изменить ее групповые нормы. Активное **воздействие на групповые нормы может осуществить лидер**, либо этого можно достичь через **включение группы в иную деятельность**. От чего зависит сопротивление? Оно зависит: 1) от уровня групповой сплоченности; 2) от фиксирования на содержании прежних групповых норм и новых требований; 3) от степени расхождения групповых норм от содержания внедряемых установок и норм. Чем выше все эти факторы выражены, тем сильнее сопротивление. Включив группу в циклическую деятельность требуемого направления и характера, создаются объективные условия необходимости изменения групповых установок, норм, причем, когда все внимание сконцентрировано на выполнении деятельности, «затушевывается», «зашумляется» факт выработки новых установок и норм, а если имеется «зашумление», то прежние установки не актуализируются, а постепенно стираются. Влиять на групповую сплоченность можно через: 1) осознание группой своей социальной роли или своего отличия от других групп; 2) использование групповых символов,

знаков, девизов — поскольку факторы идентификации кого-то с категорией «свой» создают условия роста групповой сплоченности; 3) создание, формирование «мы-чувства», когда человек чувствует себя внутри группы, происходит идентификация себя с определенной группой, что делает человека особо чувствительным к воздействию. Этот эффект «мы-чувства» используют политики, играя в «простонародность», принимая манеры поведения в группе, характерные для нее: через слова, интонации, одежду, культурные нормы.

2.5. Ложь и манипуляции

С точки зрения современной психологии, содержания правды и истины неодинаковы и их различия можно сформулировать так: *истина — это категория логики, выражающая соответствие наших знаний о мире самому миру. Правда — категория психологии взаимопонимания, выражающая не только соответствие знаний миру, но и степень адекватности наших оценок социальной действительности, выражающая отношение человека к миру людей. Правда — это такая истина, которая становится предметом личностного отношения, субъективной оценки.* Правда как выражение мировоззрения человека дает ему возможность отстаивать с ее помощью свои ценности, нравственные убеждения. *Для человека правдой обычно является та истина, в которую он верит.* В ситуациях общения объективно истинное событие становится для партнеров правдой только тогда, когда они верят, что это событие действительно произошло. Событие, истинность которого субъекты общения не имели желания или возможности проверить, кажется им правдоподобным на основе их моделей мира, представлений о действительности. Если вера в правдоподобие отсутствует, то даже истинные факты воспринимаются людьми как небылицы.

Главная причина, препятствующая возникновению у нас веры в правду, обычно заключается в том, что правда не соответствует нашим представлениям о должном, т. е. о том, что может и должно произойти в обсуждаемой ситуации. Образно говоря, «ложь всегда прекрасна и округла, правда уродлива и кривонога», поэтому люди давно нашли способ, как повысить веру в правдоподобие правды и тем самым облегчить ее пони-

мание. Один из героев Ф. М. Достоевского подмечает: «настоящая правда всегда неправдоподобна. Чтобы сделать правду правдоподобнее, нужно непременно подмешать к ней лжи. Люди так всегда и поступали».

Ложь — это прежде всего специфическое воздействие на определенного человека или группу лиц — так называемого адресата лжи. При этом цели лгущего могут быть разнообразны: формирование или сохранение отношение адресата к чему-либо, воздействие на его поведение, текущее состояние, устойчивые характеристики, наконец — на само существование адресата. Уже этой грубой квалификации достаточно, чтобы показать, сколь велики возможности лжи как инструмента воздействия.

Непосредственным объектом воздействия лжи является другой человек. Но воздействовать на другого человека возможно лишь через создание той или иной реальности в зоне его ориентации. При этом специфика лжи как формы коммуникационного воздействия состоит в стремлении заставить адресата ориентироваться относительно того, что не соответствует действительности. Первоначальное содержание «деятельности лжи» составляет созидание картины действительности, не адекватной самой действительности, но желаемой, заманчивой, привлекательной для человека. В некотором смысле, можно сказать, что процесс лжи включает в себя и некий творческий момент построения новых воображаемых реальностей. Для того, чтобы акт лжи состоялся, субъективная реальность лгущего должна допускать внутреннее раздвоение, причем одновременно по крайней мере по трем линиям: цель — средство, истинная картина действительности — ложная; значение — знак, т. е. ложь требует раздвоенности человеческого Я.

Существование лжи во многом социокультурно и социопсихологически обусловлено. Сама человеческая жизнь развертывается как взаимодействие между людьми, а их интересы и цели различны, часто и антагонистичны. Достижение даже одной цели обычно зависит от поведения множества людей. Соотношение их ориентаций — от совпадения до конфликта и разнообразие взаимоотношений доверия-недоверия приводят к формированию вокруг каждого человека поля из сложнейших переплетений откровений, сокрытий и дезинформаций. Человек должен принять правила игры, научиться соответственно строить поведение, ибо в противном случае он будет отвергнут

окружением. Для решения это непростой задачи, с которой далеко не все люди удовлетворительно справляются, требуется многое: умение определять интересы различных субъектов, нередко скрываемые, порой и при помощи дезинформации; удерживать в памяти и в нужный момент актуализировать интересы сторон; преодолевать ситуативные соблазны откровения, основывающиеся на доверии к людям; в случае необходимости быстро и правдоподобно солгать, при этом в следующий момент помнить, что именно солгал в предыдущий; не лгать без действительной необходимости.

Необходимость лжи вытекает из потребностей не только макросоциальных, но и межиндивидуальных взаимодействий. Причем человек не только оказывается вынужден лгать, но и должен уметь это делать достаточно квалифицированно, правдоподобно. Наряду с обманом других в жизни человека распространен и самообман. Самый простой случай самообмана — предпочтение человеком более желательной интерпретации из числа равновероятных. Если вас подвел близкий человек, то вы гораздо легче примете версию о чрезвычайных обстоятельствах, чем ваше ему безразличие. Недаром говорится: «человек обманываться рад», ибо «человек скорее верит в истинность того, что предпочитает» (Ф. Бэкон). Самообман оказывается в своей сущности специфическим актом воздействия, актом приведения (сохранения) человека в состояние, эффективно обеспечивающее его существование.

Не каждый лгущий — лжец. И хотя возникает проблема границы между ними, но в целом это очевидно. Никто не назовет лжецом пойманного и лгущего на допросе разведчика или скрывающего смертельный диагноз врача. Непоколебимое осуждение лжи касается лишь лживости и лжеца. Возникает парадокс: с одной стороны, **ложь проникла в саму суть человеческой жизни, имеет и социокультурную обусловленность, и микросоциальную обусловленность, и экзистенциальную обусловленность, и психологическую обусловленность, а с другой стороны, лживость — есть угроза существованию человеческому миру, и поэтому в юридическом и моральном аспектах, ложь и мошенничество осуждается и наказывается в обществе.**

Большинство людей прибегают к лжи, когда хотят избежать наказания или получить награду. С помощью лжи люди пытаются защитить себя до тех пор, пока угрызения совести

не станут для них невыносимыми или пока внешние обстоятельства не подскажут им, что пора признаваться в своей виновности. Когда люди лгут, они часто испытывают страх, напряженность, проявляющуюся в определенных симптомах: пульсации сонной артерии, пересыхании губ, непроизвольных движениях кадыка, в отведении взгляда, в непроизвольных жестах — касания рта или носа, в потливости или неумеренных попытках придать своим высказываниям видимость правды. Поэтому внимательный наблюдатель или прибор «детектор лжи» могут заметить эти признаки — сигналы лжи.

Можно указать *ряд вербальных и психологических признаков намеренной лжи*: 1) люди, говорящие правду, стараются ответить на вопрос прямо, те же, кто ее скрывает, пытаются в своих ответах говорить о разных побочных обстоятельствах; 2) говорящим неправду для ответа на вопрос обычно требуется больше времени, так как им нужно время для принятия решения, что именно сказать; 3) повторение вопроса используется как способ выгадать время, чтобы придумать «ложный, но правдоподобный» ответ на поставленный вопрос; 4) многие говорящие неправду люди отличаются отрывочной речью, предложения у них часто остаются незаконченными; 5) использование клятв «Клянусь своей матерью», «Клянусь Богом» помогают лгунам придать большую убедительность своим словам. Правдивым людям нет необходимости прибегать к клятвам и заверениям; 6) непоследовательность в утверждениях часто раскрывает ложь; 7) люди, говорящие неправду, часто автоматически используют жесты, казалось бы, не к месту: это могут быть непроизвольные жесты: касания к мочке уха, к губам, к носу, поглаживание волос, сжимание пальцев и т. п.; 8) учащение дыхания, или невольная задержка дыхания перед какой-то решающей фразой, покашливание или частое глотание слюны могут свидетельствовать о намеренной лжи; 9) когда люди говорят неправду, и чувствуют себя виноватыми, это вызывает ряд физиологических изменений в организме: изменяется пульс, кровяное давление, электропроводимость кожи, частота дыхания, биотоки мозга, время реакции, тембр голоса, что может зафиксировать «детектор лжи».

Делаются попытки выделить типы лгунов, например:

— **панический лгун** — он лжет из боязни последствий своего признания, он боится наказания или осуждения за какой-то свой

поступок. Этот тип лжи появляется в детстве, когда ребенок боится наказания или упреков родителей и начинает скрывать свои проступки или «явно лгать». Чем более суровые и жесткие родители, тем выше вероятность появления «панической лжи» у ребенка. Постепенно вырабатывается устойчивая привычка всегда «врать» для избегания неприятных последствий. Психологи выразили эту закономерность в афоризме: «Врут тому, кому опасно говорить правду». Этот тип лгунов считает, что признание еще более усугубит и так плохую ситуацию;

— **«профессиональный враль»** — такие люди лгут и обманывают постоянно — на работе, при совершении покупок в магазине и т. д. Этих людей можно считать лгунами с большой практикой;

— **«лгун из спортивного интереса»** — ему нравится лгать, для него ложь — это вызов: смогу или не смогу одурачить данного человека? Каждый новый человек для него — это новый соперник в своего рода спортивном соревновании. Такие люди начинают с обмана родителей, постепенно перенося свою ложь на все новых и новых людей;

— **«психопатический лгун»** — такие люди не сожалеют о совершенном преступлении, у них нет никаких внешних проявлений виновности, они с удовольствием лгут, способны обмануть любого, в том числе и «детектор лжи».

А когда люди говорят правду? В отличие от истинности высказывания, независимой от канала коммуникации, степень правдивости сообщения для общающихся людей всегда обусловлена целями говорящего и слушающего. Можно выделить 4 цели высказывания правды, в частности правды о другом человеке:

1) *утилитарная цель* — правдивое высказывание о другом человеке (чаще всего разоблачительные высказывания о другом человеке) как средство достижения человеком значимой для него цели;

2) *мировоззренческая цель* — выразить свое кредо, убеждение: «лучше горькая правда, чем сладкая ложь»;

3) *нравственная цель* — высказать правду, основываясь на искреннем убеждении, что она будет способствовать нравственному совершенствованию человека, о котором говорится;

4) *рефлексивная цель* — стремление не только к позитивному моральному воздействию на другого, но и к нравственному самосовершенствованию посредством правды.

Некоторыми исследователями предполагается, что правда несовместима со злым умыслом, и что цель правды — искренняя самокритика или попытка исправления другого человека. Но это, пожалуй, лишь идеальный теоретический вариант. В реальной жизни люди говорят правду, руководствуясь не только моральными соображениями, а часто преследуя свои утилитарные цели. Психологические детерминанты, побуждающие человека высказывать обличительную правду о другом человеке, весьма разнообразны: это может быть представление «о воздающей справедливости», или неумение оценить нужна ли правда партнеру, либо ориентация человека на свое внутреннее состояние и т. п. Эксперименты показали, что объективные психологические детерминанты порождения правды могут недостаточно ясно осознаваться человеком, вследствие чего он может искренне считать, что, говоря правду о другом человеке, он руководствуется исключительно моральными соображениями, хотя объективно это и не так. Таким образом, вновь возникает парадокс: даже высказывая правду о другом человеке или о себе, человек может обманывать себя или других относительно истинной цели высказывания своих «сверх-правдивых сообщений».

Хотя и неприятно это признавать, но, по-видимому, каждому из нас в определенной степени присуще глубинная черта манипулирования, обмана и самообмана. Мы частенько обманываем себя и других, манипулируем собой и другими, и склонны подвергаться чужим манипуляциям и обманам, порой как мотыльки на свет, сами летим к обманщикам и манипуляторам всех мастей, как бы реализуя *неосознанное желание «быть обманутым»*.

Термин «манипулирование» первоначально означал «управлять со знанием дела», а сейчас трактуется как «ловкое и коварное воздействие на людей с целью достижения личной выгоды неблаговидными средствами», как психическое воздействие, которое осуществляется тайно, а следовательно, во вред тем, на кого оно направлено.

Практически все мы — манипуляторы, но только разного пошиба: большая часть — это манипуляторы — «двоечники», манипуляции и обманы которых «шиты белыми нитками», и потому очевидны и понятны для других людей, а следовательно, такие манипуляции будут неудачны и даже, напротив, мо-

гут оборачиваться во вред самому «горе-манипулятору». Например, в глубине души человек надеется одурачить других и саму судьбу, рассчитывая, без лишних трудов, «нахаляву» выиграть приз в какой-нибудь лотерее, но в результате оказывается в проигрыше сам. Используя эти «наивные манипуляции», присущие многим из нас, в качестве «наживки» для нашей ловли, манипуляторы-«акулы» добиваются поразительных успехов. Нас, «наивных манипуляторов» (надеющихся чудесным образом разбогатеть, или приобрести что-либо дешевле всех, или получить что-либо быстрее всех, т. е. надеющихся получить желаемое, как бы одурачив других) на самом деле в терминологии «манипуляторов-акул» будут называть «лох» или грубо «дурак». А как отмечал еще Гоголь, Россия славится плохими дорогами и дураками. Поэтому и прежде, и сейчас для нас срабатывает фундаментальный закон манипуляции:

На дурака не нужен нож:
Ему с три короба наврешь —
И делай с ним, что хошь!

Манипуляция по определению словарей — ловкая мошенническая проделка, предполагает такое замаскированное воздействие на другого человека с целью добиться от него желаемых для вас целей, при котором человек-жертва не может вовремя понять истинный смысл ваших слов и действий, их направленность против его собственных интересов и противостоять им. При прямом физическом или словесном нападении, человек-жертва понимает, что его интересам угрожают и всеми возможными способами пытается себя защитить. При манипуляции человек-жертва слишком поздно понимает, а порой до самого конца не понимает, что подвергся нападению, а потому удивительно беззащитен и доверчив перед манипулятором. Манипулятор — человек, которые совершает манипуляции, старается ввести жертву в заблуждение своими словами и действиями, которые имеют всегда двойный смысл: один внешний смысл, предназначенный для другого человека, и второй, скрытый, тайный, порой коварный смысл.

Трансактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтексты, выражаемые интонацией или просто подразумеваемые. Именно подтекст, специально подстроенные скрытые трансакции позволяют манипулятору скрыто управлять собеседником против его воли.

Возможно следующее распределение позиций, задаваемых инициатором общения:

1. Если оно устраивает партнера, то возникает комфортное, бесконфликтное общение.

2. Если оно не устраивает партнера, то это является конфликтогеном.

При этом:

а) если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту;

б) если не встречает, то имеет место манипуляция.

Например, манипуляцией «А слабо тебе...», бросив вызов, можно подтолкнуть человека к действию, которое тот не собирался совершать как на работе, так и в быту.

Рассмотрим несколько типичных манипуляций, возможных на работе или в семье.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу».

Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник. На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?». Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос.

Как же получилось, что роли поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный? Ответ даст трансактный анализ.

Ясная трансакция со стороны подчиненного — уважительное обращение подчиненного как «Взрослого» к начальнику-«Родителю» (ВР) (трансакция «Парламентер») дополняется скрытой трансакцией — беспомощность, обращающаяся за покровительством (фактически подчиненный выступал как «Дитя», обращающееся за помощью к «Родителю» (Д—Р: трансакция «Недотепа»).

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Д—Р, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на испол-

нителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Манипуляция «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца.

Манипуляция «Казанская сирота». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет.

Манипуляция «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина».

Манипуляция «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного «Дитя», чтобы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Не случайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа. В каждой шутке есть доля истины.

Манипуляция «Обиделся». Предположим, что один из супругов в ожидании того, что к нему обратится супруг с просьбой, которую ему не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решается отгородиться от этой просьбы небольшим охлаждением отношений. Пусть, для определенности, это будет муж. Он говорит: «Дорогая, ты не видела, где ключи?», но произнесено это не обыденным тоном, а виноватым голосом с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю». Это провоцирует сердитый ответ жены: «Ты что ослеп? Ключи на трюмо!». Теперь можно сделать обиженный вид и не разговаривать с женой, не выполнять ее просьб.

Таким образом, явная трансакция мужа была как «Коллега». (В—В), но тон, пристройка снизу задают скрытую трансакцию «Недотепа», на которую и реагирует жена, отвечая трансакцией «Босса»: «Ослеп что ли, вот, на трюмо лежат».

Манипуляция «Ежели бы не было тебя». Разыгрывается в семьях как женами, так и мужьями. Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон Сашка, как ухаживал, а сейчас — он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил» и т. д. Цель манипуляции — создать чувство вины у мужа и управлять им: трансакция «Босс» (Р—Д) с той целью, что муж примет это распределение позиций.

Или муж: «Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не было тебя, давно бы уже диссертацию защитил».

Манипуляция «Домашний мудрец». Член семьи, нередко старший по возрасту, постоянно поучает остальных по всем вопросам. Когда у кого-то что-нибудь не получается, делает замечания: «Надо было сделать иначе...». Когда же его спрашивают: «Скажите, как поступить, мы так и сделаем», отвечает: «А что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете».

Эта манипуляция имеет целью достижение психологического комфорта, реализуемого прочно захваченной позицией «Родитель», пристройкой сверху к остальным членам семьи.

Манипуляция «Жалко?» Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» — «Да вроде нормально». — «А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить». Естественный для наших людей диалог.

Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора — очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать — жестоко: у него семья голодать будет, а у меня деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Откажу — заслужу репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это. Налицо манипуляция. Механизм ее таков. Первая трансакция — подготовительная («Коллега — Коллега», чтобы получить нужную информацию. Вторая — «Взрослый — Родитель» («Парламентер»). Человек в беде, не принято отказывать в помощи; напрашивается ответная трансакция «Родитель — Взрослый»: оказать покровительство, помощь.

Конечно, есть защита от любой манипуляции, в том числе и от этой. Например, в данном случае полностью нейтрализует манипуляцию ответ западного типа: «Это твои проблемы, каждый должен планировать свой бюджет». Сложно дать такой ответ по нескольким причинам:

1) это конфликтоген: замечанием отвечать на просьбу о помощи;

2) противоречит нашей традиции взаимопомощи;

3) перескакивание с предложенной позиции на другую требует решительности, которой не всегда хватает в силу предыдущих двух обстоятельств.

Поэтому мы обычно или поддаемся на просьбу, или начинаем оправдываться, что предстоят расходы и т. п. В любом случае чувствуем себя не лучшим образом.

Манипуляция «Толстокожий». Ученик не хочет сидеть на уроках

некой учительницы. Но просто пропускать уроки — вызовут родителей. Тогда он решает использовать невоздержанность учительницы на язык: когда она выведена из себя, может обозвать. Ученик с начала урока начинает «доводить» ее. Она делает ему замечание, другое, третье. А так как до него «не доходит», она начинает давать ему нелестные эпитеты, а поскольку он «толстокожий» и не реагирует, то по закону эскалации конфликтогенов доходит до оскорбления. Тут манипулятор с шумом поднимается: «Я не намерен терпеть оскорбления» — и покидает класс, точно зная, что учительница не будет на него жаловаться. Можно пропустить и еще несколько уроков.

Манипуляция «Не с вашими возможностями». Рассмотрим манипуляцию, разыгрываемую иногда в магазине. В коммерческий магазин зашла женщина и направилась к прилавку. Покупателей почти не было. Продавец смерила женщину оценивающим взглядом с ног до головы, что ту несколько смутило, ибо одежда ее была «не очень». Попросила показать электроутюг. «Конечно, этот подошел бы вам больше», — сказала продавец, указывая на самый дорогой. Сказано это было тоном, означающим: «Не с Вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру», — вспыхнула в ответ женщина. Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы изменить свое решение, но отступить — значит подтвердить правоту позиции превосходства продавца.

Манипуляция «Если вы компетентны...» представляет собой способ «поймать» собеседника на его желании выглядеть компетентным, знающим человеком или «подыграть» его внутренней вере в своей компетентности и опытности, а затем привести собеседника к унижению, показав его несостоятельность и некомпетентность. Первое действие в этой манипуляции может слегка варьироваться (либо задать такой вопрос, который первоначально кажется достаточно легким, но является неопределенным: например, «Вы слышали о такой стране, как Аргентина? Тогда, скажите, а что самое интересное в Аргентине?» — в результате неопределенности вопроса любой ответ можно оценить как неправильный и в конце манипуляции унизить отвечающих, показав их некомпетентность), либо эту манипуляцию начинают с просьбы: «Можно с вами посоветоваться по поводу...?», а затем на все советы реагируют по типу: «Да, но я так пробовала и толку от этого нет. Что же делать?», на следующий совет — вновь: «Да, но ведь...», и так до тех пор, пока собеседник не придет в тупик, исчерпав свои советы — завершается манипуляция фразами типа: «Так я и не знаю, что и делать. Никто, даже вы, помочь не сможет». Манипуляция в форме «поиска совета» внешне начинается трансакцией «Взрослый — Взрослый» (как видимость равноправного обсуждения какой-либо проблемы), но скрытый план трансакции «Дитя — Родитель» (Дитя запрашивает совета у Родителя, а получив его, показывает Родителю, что его совет никуда не годится).

Скрытые двойные трансакции обеспечивают механизм манипуляции, поскольку они направлены на насильственное изменение поведения пассивного участника общения в направлении, желательном для активного участника-инициатора манипуляции. Для того, чтобы выйти из таких манипуляций, надо двойные скрытые трансакции перевести в открытые, т. е. устранить скрытый подтекст и вести взаимодействие на внешней открытой позиции: например, в вышеописанной манипуляции «поиска совета», следует скрытую трансакцию «Дитя — Родитель» отбросить и обращаться к собеседнику только на открытой позиции «Взрослый — Взрослый»: «Знаете, давайте мы с вами вместе выработаем решение. Я не могу вам с ходу сказать решение, но уверен, что мы вместе способны его найти».

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме:

1. **Не показывайте слабостей** (не попадайтесь на приманку, осознайте, какую вашу слабинку пытаются использовать). В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника. Все аферы — от мелких до самых крупных — строятся, как правило, на использовании жадности людей, желании быстро разбогатеть. Желание легкого барыша так сильно, что парализует самую элементарную осторожность. Еще одна человеческая слабость — любопытство, в частности — желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы. Другая человеческая слабость — жажда острых ощущений. Реализует в азартных играх. Этой слабости подвержен, в основном, сильный пол. Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами.

2. **Осознайте, что вами манипулируют**. Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!».

3. **Примените пассивную либо активную защиту**. Пассивной защитой рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору.

Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

4. **В активной защите: «Расставьте точки над i», либо осуществляйте «контрманипуляцию».**

Если вы решились на активную защиту, то не стесняясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте точки над i.

Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват.

Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: «Правильно ли я вас понял, что вы неспособны занимать эту должность?».

Манипуляция «Если бы не было тебя» (в женском исполнении) неплохо нейтрализуется ответом: «Ты сама сделала свой выбор; если считаешь, что ошиблась — сама виновата».

Манипуляция «Меня рвут на части» блокируется простым вопросом: «Какое дело он довел до конца, где есть результат?».

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Например, манипулятор говорит: «А слабо тебе?» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай».

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поинтересуется, кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте».

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видишь, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Сложно противостоять манипуляциям, которые происходят между людьми в семейных, производственных, бытовых взаимодействиях, но еще сложнее избежать и противостоять манипуляциям мошенников-профессионалов, превратившим мошенничество-манипуляцию в образ своей жизни, в способ своего существования. Манипуляторы-мошенники умеют од-

новременно делать три дела: 1) учесть «слабинку» людей, их склонность к «наивным манипуляциям» (жадность, вера «в чудеса», стремление опередить других, обхитрить их); 2) внушить к себе доверие, умело скрывая свои цели; 3) успешно обмануть людей, создав «правдоподобную ложь» и нужную ситуацию. И если эти три фактора реализованы, то мошенник успешно достигает своей цели, обычно это цель — присвоить чужое имущество, финансы, льготы и т. п.

Начинающий мошенник обладает удивительной способностью самооправдания, т. е. всегда может оправдать свой поступок перед самим собой, ссылаясь на давление неблагоприятных внешних обстоятельств (чаще всего давлением денежных затруднений). Наиболее типичными видами давления, или причинами, подталкивающими человека к мошенничеству, являются следующие: 1) жадность; 2) жизнь не по средствам; 3) большие долги; 4) зависть и желание быть не хуже, не беднее «обеспеченных слоев»; 5) большие финансовые потери; 6) неожиданная потребность в деньгах, их необходимость для реализации какого-либо значимого для человека начинания; 7) пагубные пристрастия к наркотикам, алкоголю, «роскошной жизни», к «сексуальному покорению», к «коллекционированию искусства», к азартным играм и т. п., требующие больших финансовых поступлений, подталкивают и к мошенничеству; 8) желание свести счеты с кем-либо, одурачив и унизив другого человека, лишив его собственности; 9) желание любой ценой добиться достижения своей цели, которая по каким-то причинам труднодостижима «честным путем»; 10) ради удовлетворения потребностей и блага «особо значимых» близких людей, порой готовы идти на мошенничество в отношении других лиц; 11) по необходимости, под давлением и угрозой определенных лиц, человек порой вынужден прибегнуть к мошенничеству.

Осуществляя мошенничество, человек использует имеющиеся возможности или создает, придумывает новые возможности и способы для его реализации, рассчитывая на то, что окружающие не смогут оперативно «раскрыть» его мошеннические действия.

Мошенничество невозможно, если мошеннику не удастся вызвать к себе доверия, если не удастся соблюсти необходимый внешний благопристойный вид в начале и по ходу игры —

манипуляции. «Игры-манипуляции» представляют собой некую серию взаимодействий, приводящих к заранее предсказуемому результату, нужному для «мошенника» и «неожиданному» для пострадавшего «лоха». Эта серия взаимодействий и манипуляций призвана изменить поведение другого человека в нужную для инициатора-манипулятора сторону без учета желаний этого другого человека, но с учетом его психологии и «слабинок».

Любая манипуляция — мошенничество начинается с приманки, с учетом «слабинок» людей вообще и конкретного человека в частности. «Слабинки» очень разнообразны: жадность, зависть, страх, гордость, раздражительность, желание выглядеть в глазах окружающих более значительным, чем есть на самом деле, азарт, растерянность, желание выглядеть многознающим или лидирующим человеком, уверенность в своей компетентности и т. п. Даже удивительно, как манипуляторы-мошенники могут сразу определить слабинку своей жертвы, это происходит где-то на бессознательном уровне. Еще Карнеги сравнивал взаимодействие людей с ситуацией ловли рыбы, когда рыбак учитывает вкусы и слабости рыбки, предлагает ей желаемую приманку — например, червя, но обязательно, при этом должен суметь замаскировать крючок, на который приманка одета. Главное — привлечь рыбку приманкой и иллюзией благополучия, чтобы она заглотнула крючок. А для этого осуществляется серия продуманных действий, маскировок, пассировок, создания «тумана» ложной, но очень правдоподобной действительности» и «отвлекающих» маневров, в результате человеку, как и рыбке, практически почти невозможно выйти из «игры-манипуляции», если он в нее попал, «заглотнув» приманку.

Психологический анализ разнообразных манипуляций показал, что в них действует строгое правило — начинающий, то есть инициатор манипуляции, обязательно выигрывает, если смог поймать жертву на приманку. Для того чтобы не проиграть, для того чтобы выйти из манипуляции, необходимо вообще не принимать в ней участие, не заглатывать приманку, а для этого необходимо осознать, что это приманка и понять, на какую вашу слабинку она направлена.

Манипуляция предполагает свои этапы, свои принципы. Подготовительный этап включает:

а) исследование человека, которого собираются ввести в заблуждение, и владение информацией, которой он не знает;

б) подготовка и маскировка того «ложного сюрприза», который должен позже получить заблуждаемый. Важно, чтобы заблуждаемый не смог догадаться о наличии «сюрприза», а для этого «сюрприз» надо замаскировать, спрятать — поэтому этот этап Р. Гарифулин предлагает назвать «пальмировкой» — этот термин взят из иллюзионного искусства и обозначает «спрятать в ладони».

Затем наступает сам процесс введения в заблуждение, он включает: отвлекающие действия (смешение правды и лжи и другие приемы), заблуждающие действия — этот этап предложили назвать «пассировкой» — означает обманные движения и действия с каким-либо предметом.

И в завершении манипуляции — «правда» незаметно заменятся на «ложный сюрприз», пострадавший обнаруживает внезапно, что его ловко «провели», что вместо желаемого результата он получил совершенно другой, «печальный» итог. Этот этап можно назвать в терминах иллюзионного искусства — «шанжировкой» — подмена одного предмета на другой. Мошенничество становится возможным тогда, когда в «общении» была проведена предварительная определенная манипуляция. Воздействуя на нас психологически путем применения всего арсенала уловок и манипуляций, мошенники как бы «подготавливают» нас к самому действию, а точнее говоря, мы сами готовы сделать для них все, что угодно, отдать и т. д. Так что мошенник выиграл тогда, когда он выиграл в «общении».

Мошенники умеют блефовать. Блеф в переводе с английского означает выдумку, обман, введение в заблуждение, ложное информирование, когда желаемое пытаются выдать за действительное. Блеф эффективен, когда удается ввести в заблуждение того, на кого блеф направлен. Юристы термин «заблуждение» понимают как неправильное представление человека о сделке, в которую он вступил: например, неправильное представление о предмете сделки (покупка вместо подлинной картины копии), о другом ее участнике (например, заказывается картина известному художнику, а заказ принимается его однофамильцем), о ее юридической природе (например, приобретатель вещи полагает, что она переходит в его собственность по договору дарения, а передающий вещь имел в виду продажу).

Когда человека искусственно вводят в заблуждение, его воля формируется в результате ошибочного представления об обстоятельствах, имеющих существенное значение для сделки, и в результате человек совершает неправильные действия, но осознает это слишком поздно.

Неоднократно предпринимались попытки выявить принципы и законы воздействия на людей, правила ухищрений. Например П. С. Таранов описывает следующие принципы-хитрости обращения с людьми:

1. Принцип «В качестве свиньи» — сильные мира сего иногда привлекают людей, дают им все, что им нужно, «прикармливают», чтобы затем воспользоваться, чтобы потом выжать из них нужное, а самих отшвырнуть прочь. «Не верьте благодетелям!»

2. Принцип «Всегда вдвоем» — люди более результативны и успешны, если действуют не в одиночку, а вдвоем. Поэтому вывод «Никогда не иди один!», а с другой стороны — «Остерегайся, если с тобой беседуют двое» — встречаясь с двумя, противостоять им трудно или почти невозможно.

3. Принцип «Идиотизма» — если задача превышает умственные возможности человека, то решая ее, он начинает выглядеть как идиот. Создавая запутанные, многовариантные ситуации, с искаженной и неопределенной информацией, можно даже умного человека сделать идиотом.

4. Принцип «Покажи товар лицом» — покажи достоинства объекта, покажи его ценность и необычность, покажи, что знатоки ценят объект и что объект редок и малодоступен для других людей, и успех обеспечен. Полезно придать элемент необыкновенности и себе, и потенциальному клиенту: «У меня покупают только везунчики!».

5. Принцип «Сделай, а потом отмени» — главное максимально искренне вести себя на фазе делания, так и потом — на фазе отмены: «Извините, ошибся; вышло недоразумение; виноваты непредвиденные обстоятельства или кто-то персонально» — но та первая информация, в которую поверили, первоначальное обещание все равно остается в памяти и продолжает влиять на поведение людей.

6. Принцип «120 минут» — манипуляция временем для воздействия на людей опирается на физиологические закономерности работы мозга: на 40—60-й минуте совещания наблюдается

ослабление внимания его участников, на 80—90-й минуте у некоторых наблюдаются признаки депрессии, отстраненности от обсуждаемой проблемы, на 100-й минуте совещания возникают локальные конфликты между участниками, а на 120-й минуте некоторые участники совещания готовы принять любое предложенное решение, особенно если в комнате душно, все устали и дело под вечер.

Помогает при воздействии, манипуляции людьми и учет следующих психологических «законов»:

1. Закон «жесты отчаяния» — люди, демонстрируя свое отчаяние, максимально театрально (бьют посуду, мебель, ценные вещи и т. п.), хотят своим отчаянием повлиять на других.

2. Закон «кратковременности совершенства» — «хорошее не бывает долгим», «великие дела долго не делаются» — быстрота и краткость события придают ему эффект «совершенства», не давая возможности заметить «изъяны».

3. Закон «привнесения фактов» — даже выдуманное событие становится фактом, если оно вплетено в сюжет происходящего, как его главный результат. (В этом же духе совет одного хирурга: «Если приступаете к операции удаления пули из тела, то имейте на всякий случай такой же предмет в кармане, чтобы было что показать пациенту, если операция окажется неуспешной»).

4. Полезен и закон «примера» — чтобы оказать более сильное воздействие на человека, надо показать ему наглядный пример, лучше даже на своем примере.

5. Неотразимо действует и закон «слез» — если искренние и безутешные слезы льются из женских или детских глаз, то они могут заставить «дрогнуть самое черствое сердце». «Слезы незнакомого человека располагают нас к нему прежде, чем мы узнаем их причину», — сказал в свое время Жан-Батист Дюбо.

6. Закон «хитрости или притворства» — притворяясь, создавая требуемую видимость, можно успешно ввести людей в заблуждение и добиться от них желаемого.

Таранов вскрывает и некоторые противоречивые порывы человеческой души — феномены, способствующие манипуляциям:

1. Феномен «близкого расстояния» — для создания иллюзии дружеского расположения полезно общаться с человеком на близком расстоянии (0,5—1 м). Стремясь вас уговорить, ста-

раются подойти к вам поближе, даже иногда вплотную прикасаясь или держа вас за руку.

2. Феномен «двойного великодушия» — если люди видят великодушное действие какого-то человека по отношению к кому-либо, то их ответное великодушие направлено на лицо, совершившее великодушие.

3. Феномен «искушения» — всякий раз, когда кто-то апеллирует к нашему благу, он нас искушает, т. е. перенацеливает нас, привлекает нас к чему-либо, задает пути, способы и ориентиры, которые до этого мы не знали или не желали. В качестве сильных приемов привлечения людей к чему-либо могут быть искусительные, «магические» слова, например «эксперимент», «успеть», «это ваш шанс» и т. п.

4. Феномен «обещания» — это вообще безотказно действующий механизм манипуляций в политике, бизнесе, любви, мошенничестве. Причем удивительная закономерность наблюдается: обещание тем притягательнее, чем оно невыполнимее. У людей как бы отказывают последние зачатки реализма и здравого мышления — вместо того, чтобы понять, что эти чудесные обещания никогда не могут быть выполнены в силу их нереальности и невозможности существования, и следовательно — это чистейший обман. Люди с наивной доверчивостью готовы отдать тому, кто обещает «райское завтра», свои реальные сегодняшние блага: свое имущество или деньги, свои голоса, свои силы и энергию.

Люди так слепо верят чужим обещаниям, потому что эти обещания отражают желания людей, их тайные мечты, а от надежд и от хотения люди никак не могут отказаться и потому отдают свою симпатию, доверие и поддержку тому, кто обещает эти мечты и желания осуществить.

Эффекты манипуляционного воздействия (своеобразные завораживающие явления) достаточно многообразны, например эффект «внимания» — людям, как ни странно, очень требуется внимание, чтоб рядом был человек или несколько людей, которые бы проявляли искреннее и доброе внимание к нему, к его переживаниям и мыслям, старались бы понять его, проявляя дружеское расположение. Потому если одинокий человек встречает к себе доброе внимание другого человека, он готов на многое для этого человека. Этот эффект работает и в производственной сфере: исследования обнаружили, что глав-

ное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу.

Эффект «края» известен многим. Суть его в том, что лучше запоминается начало и конец информации или разговора, события, а что было в середине помнится смутно или вообще забывается, но это не значит, что эта информация или средняя часть разговора не оказала влияния на человека, напротив, она способна оказать очень сильное, даже внушающее, управляющее воздействие на поведение человека, хотя он этого не осознает и не помнит.

Интересен эффект «нарочитой правдивости», когда сообщается чуть больше правды, чем это обычно бывает, — и тогда это уже воспринимается людьми не как искреннее «высвечивание своих греховных недостатков», а как легкий камуфляж их действительного отсутствия. Так нарочито подчеркнутый правдивый рассказ о любовных победах, может восприниматься слушателями уже как фантазия рассказчика, как его попытка создать видимость таких побед при фактическом их отсутствии.

Похоже действует и эффект «Обратного действия или обратного смысла» — суть которого, так преподнести правду, чтобы она всеми воспринималась как ложь.

Эффект «отвлечения внимания» — эффективнейший прием манипуляций — чтобы осуществить желаемое действие, против которого будет возражать собеседник, надо переключить его внимание на какое-то иное событие или иное действие, и пользуясь этим отвлечением собеседника одновременно или как можно быстрее необходимо осуществить нужное вам действие — собеседник либо ничего не заметит, либо не успеет правильно отреагировать и помешать вам. Причем чем более странным, наглым, неожиданным или безумным будет ваш «отвлекающий маневр», тем выше вероятность вашего успеха в осуществлении своего истинного-желаемого действия. Эту особенность отражает такой афоризм: «Разум победы — это безумие победителя».

Таким образом, осуществление определенных манипуляций позволяет оказать мощное воздействие на поведение или состояние другого человека вопреки его желанию и в обход его разуму и пониманию. Человеку требуется солидная психологическая подготовка, чтобы успешно противостоять чужим манипуляциям.

Манипуляции и управление сознанием, поведением людей часто используются в политических целях. Опытные политики умеют вводить в заблуждение своих противников, воздействуя на их чувства, психологию. Благодаря такому воздействию, они либо склоняют его на свою сторону, либо «сметают» с политической арены. Для этого могут использоваться все дозволенные и недозволенные способы: политические приемы; экономические приемы; военные действия; средства пропаганды и массовой информации.

Политики, занимающиеся психологическим воздействием на массы, чаще всего воздействуют на подсознание людей: — на национальные чувства; на эмоции людей; на различные инстинктивные сферы — самосохранения, удовольствия, социальное и национальное самосохранение и т. п.; обращаются к национальным и социальным предрассудкам людей; придумывают мифы, пускают слухи; создают ложные стереотипы восприятия и мышления.

Политики могут блефовать в прямой форме, например используется прием «лживой шарманки», т. е. берется ложная информация и многократно заявляется в средствах массовой информации. Если эта ложь логически доказывается, то заблуждение масс более эффективно.

Одним из приемов спекуляции политика является ссылка на авторитеты, причем идет грубое искажение того, что говорил авторитет либо вообще ссылаются на не существующие источники.

Для создания видимости объективности и точности, «логической доказанности» часто политики манипулируют цифрами и фактами, например, данными социологических исследований. Публикация рейтингов политиков может повлиять на общественное мнение и действительно понизить рейтинг тех, кого указывали на «последних местах».

Э. Нелле-Нойман — президент Всемирной ассоциации по изучению общественного мнения в книге «Спираль молчания. Общественное мнение — наша социальная кожа» отмечает, что когда большинство активно высказывает свое мнение, меньшинство при этом боится высказаться и молчит, что создает впечатление единодушия во взглядах всего населения. Действует «страх перед изоляцией», заставляющий автоматически примыкать к большинству. Мнение же большинства узнается из

публикуемых результатов опроса общественного мнения, таким образом, образуется замкнутый круг. Хотя и принято считать, что опубликованное общественное мнение и есть реальное общественное мнение, но на самом деле это далеко не так. Часто истинное общественное мнение скрыто от публикации и выражается лишь на межличностном уровне или в массовых движениях. Э. Нелле-Нойман отмечает, что **средства массовой коммуникации отражают прежде всего представление о мире самих журналистов и стоящих за ними политико-экономических сил.** Указанное явление присуще не только западным странам, но и в значительной степени российской действительности. Не секрет, что практически все газеты, журналы, каналы радио и телевидения современной России «куплены» определенными финансовыми и политическими структурами, которые и способны определять информационную и идеологическую направленность СМИ.

Яркие примеры манипулирования общественным мнением с помощью опросов приводятся в книге М. Уилера «Ложь, проклятая ложь и статистика: Манипуляция общественным мнением в Америке». Откровенно подтасованные опросы, когда вопросы формируются так, чтобы получить ожидаемый заранее ответ, широко используются в избирательных и прочих кампаниях. «Опросы лишь частично отражают реальные тенденции общественного развития и критические настроения масс, соблюдая видимость объективности, иначе грозит опасность лишиться доверия массового потребителя». Эти выводы справедливы и для российских официальных данных опросов общественного мнения.

В. В. Лапаева отмечает: «Для массового сознания россиян, утратившего свои опорные ценностные установки и находящегося в процессе мучительного поиска новых ценностей, информация о состоянии общественного мнения по актуальным социальным проблемам имеет особое значение: она является критерием самооценки и самокорректировки своих позиций, одним из важных ориентиров при поиске ценностной самоидентификации, а следовательно, при выработке волевых установок на практические действия». Признавая существенный характер влияния информации об общественном мнении на массовое сознание, исследователи ведут спор о степени влияния этой

информации на деформацию первоначальных ориентаций населения.

Американские специалисты выделяют три типа воздействия социологических данных об общественном мнении в отношении рейтинга политических лидеров и движений на массовое сознание: 1) эффект бэндвэгона, побуждающий избирателей отдать свои голоса за победителя опроса; 2) эффект ундердога, выражающийся в стремлении помочь проигрывающему; 3) эффект воздержания — потеря интереса к голосованию, результаты которого уже предрешены, и отказ от голосования. Л. Блондье в связи с этим пишет: «Исследования, проводившиеся в США, привели социологов к выводу, что разносторонние влияния результатов опроса взаимно уравновешиваются и не искажают первоначальных ориентаций электората». Но известный немецкий специалист по опросам общественного мнения Э. Нелле-Нойман подчеркивает, что реализуется феномен «спирали молчания», заключающийся в том, что определенная часть избирателей голосует не за ту партию, за которую они, согласно опросам, первоначально намеревались отдать свои голоса, а за ту, которая, по их мнению, победит на выборах, при этом в основе стремления людей делать ставку на победителя зачастую лежит их боязнь оказаться в меньшинстве.

В России этот эффект ориентации массового сознания на позицию большинства усиливается наличием традиционных коллективистских установок, к тому же наше общественное мнение очень легко поддается манипулированию со стороны средств массовой информации, доверие к которым еще достаточно сильно в сознании обывателя. Поэтому в нашей ситуации особенно опасно, когда населению предлагается неверная картина состояния общественного мнения, способная исказить представления людей о существующей в обществе системе ценностей, ориентаций и интересов, деформируя, таким образом, интеллектуальную и волевую составляющие массового сознания.

В. В. Лапаева пишет: «Смычка политически ангажированных центров изучения общественного мнения с марионеточными средствами массовой информации, зависимых от финансовой олигархии и политических кланов, в России становится весьма опасной для общества». Правовое регулирование в сфере обнародования информации социологических центров в России не выработано, существует лишь короткий трехдневный

мораторий, запрещающий публиковать результаты опросов общественного мнения в предверии выборов (согласно Федеральному закону «Об основных гарантиях избирательных прав граждан РФ» от 26.10.1994 г.) (для сравнения аналогичные моратории в других странах продолжительнее: в Болгарии, на Украине — 14 дней, Польше — 7 дней). Таким образом, в России существуют довольно широкие возможности для разнообразного манипулирования массовым сознанием населения.

Массовые опросы общественного мнения, интервью зрителей на телевидении способствуют не выявлению реального представления о состоянии массового сознания, а являются средством формирования общественного мнения, воздействия на него, манипулирования массовым сознанием.

Многие политики любят запугивать людей мифами, страшными небылицами с целью создания депрессии, эмоционального дискомфорта и нейтрализации способности человека логически мыслить и рационально оценивать предоставляемую информацию.

Широко применяется и прием: «Посмотрите, какой я и как я живу». В этом случае политик в косвенной форме воздействует на сознание людей, рекламируя свой образ жизни, свою человечность. Одновременно может вестись массированное распространение слухов и сплетен о своих противниках и о себе. Особое место занимает пропаганда «политических» анекдотов, поговорок как о себе, так и о других. С помощью таких приемов идет обширная социально-психологическая пропаганда, которая ориентируется на постепенное подсознательное заражение как противников, так и потенциальных союзников наиболее привлекательными элементами предпочитаемого способа жизни.

Наиболее решительные политики организуют себе скандальную известность. Организация скандала имеет свою методологию, которая позволяет политику застраховаться от последствий скандала и в то же время использовать ситуацию для повышения своего политического рейтинга.

К. Фарбер в работе «Манипулируемое большинство» пишет: «Объект манипулирования считает, что действует на основе своего свободного решения. Но это «свободное решение» — иллюзия. На самом деле им управляют, а его мнением манипулируют. Даже так называемые нравственные принципы за-

частую являются результатом манипуляции в целях сохранения власти меньшинства».

Среди западных исследователей проблемы духовного манипулирования можно выделить приверженцев двух основных направлений. Сторонники **апологетического направления** рассматривают манипулирование как необходимый способ управления сознанием масс и стремятся оправдать его. Они убеждены, что современное общество не может существовать без целенаправленного манипулирования сознанием масс, что рационально-техническая организация современного общества и массовый характер потребления, вызванный техническим прогрессом индустриального общества, делает необходимым и реально осуществимым процесс управления массовым сознанием людей и социальными процессами в целом. Характерным является утверждение, что современный человек страдает от бремени собственной индивидуальности, и поэтому он пытается избавиться от нее, начинает поступать «как все». Американский футуролог А. Тоффлер в книге «Третья волна» пишет: « В индустриальной цивилизации инфосфера — система производства и распространения информации — действует по типу фабрики. Стандартизованные, произведенные массовым способом «факты» поступают от нескольких производителей идей к миллионам потребителей. Без этой огромной, мощной системы информации индустриальная цивилизация не смогла бы оформиться и существовать». Бывший президент Американской ассоциации политических наук Г. Лассуэлл пишет о том, что развитие современной коммуникационной техники, позволяющей почти одновременно распространять ту или иную информацию по всему миру, в конечном счете неизбежно приведет к всемирной интеграции, к всемирной идентичности, когда каждый житель планеты будет воспринимать себя и свою жизнь как неразрывную часть планетарной системы на уровне не только научного, но и обыденного сознания. В результате появится глобальная взаимозависимость, все будут мыслить в одних и тех же «глобальных категориях».

Представители **социально-критического направления** утверждают, что практика манипулирования массовым сознанием чужда подлинным человеческим интересам. Духовное манипулирование способствует формированию человека-обывателя, удовлетворенного своим положением, человека-конформиста,

довольствующего товарами массового потребления. ***Основные социальные функции духовного манипулирования можно охарактеризовать как функции организации, подчинения и иллюзорной компенсации.***

Ученые Э. Деннис, Ч. Стэйнберг, Б. Рубин предостерегают, что распространение манипулятивных процессов в современной мире создает опасность превращения человеческого общества в отлаженный механизм тоталитарного господства над человеком, превращения его в послушный «винтик» этой системы, в существо «одномерное».

Совокупность используемых в настоящее время манипулятивных приемов разнообразна, ведь еще в 1922 г. американский философ У. Липпман в книге «Общественное мнение» поставил цель с помощью информации и интереса людей к событиям внутри страны и за рубежом «проникнуть в внутренний мир читателей, создать барьер на пути всего того, что сбивает их с толку, ведет к ликвидации частной собственности». Окружающая действительность, пишет Липпман, складывается только из новостей, поэтому информация вместо отражения мира должна давать «ответ», реакцию на те или иные ситуации, формировать «стереотипы», которые дают представление о мире, т. е. «стереотипы» — стандартизованное мнение, принятое в определенной группе, обусловливающее стереотипные реакции в одной и той же ситуации». Таким образом, еще в 20-е гг. была поставлена задача — с помощью информации ввести в действие механизм формирования нужных пропагандистских образов и динамических аспектов поведения.

Призывая воспринимать мир на основе стереотипов, Липпман отдавал предпочтение чувствам, эмоциям, оценкам, независимо от их характера, истинности или удаления от реальности, т. е. допускалось и оправдывалось манипулирование.

Каждый человек усваивает стандарты поведения, закрепленные в общественном сознании, стереотипные оценки и отношения. Стереотипы создаются в индивидуальном и общественном сознании как результат воздействия: 1) материального мира и жизненного опыта; 2) идей, относящихся к идеологии определенного социального класса; 3) психологических факторов личности, в результате которых формируется система восприятий и представлений, имеющих эмоциональную окраску и психологическое происхождение. Стереотипы пред-

ставлялись как своеобразные психологические комбинации «из того, что есть, и того, что ожидает человека», они связывались с чувствами и становились как бы указанием на правильность занятой человеком позиции, независимо от ситуации. Для формирования, передачи и корректировки стереотипов используются разнообразные приемы, например: 1) «очеловечивание стереотипов». т. е. чтобы их распространяли артисты, журналисты, лидеры, президенты и т. п.; 2) «передача интереса» — интерес сводился к удовлетворению потребностей человека через прием «взрыва эмоций», когда эмоции «заменяют» образы и имена. «Новости оказываются не отражением действительности, а лишь сигналом в стереотипизированной форме, несущей в себе конкретное значение, т. е. это стилизованное сообщение соответствует определенным надеждам, ценностям и ожиданиям».

В пропагандистских кампаниях широко используют приемы и принципы обработки массового сознания: ***принцип «наклеивания ярлыков»*** — наделение какой-либо личности или идеи оскорбительной кличкой для подрыва их авторитета; ***принцип «рекомендаций»*** — использование в целях усиления эффекта внушения популярных актеров, певцов, спорстменов, которые должны своей личной популярностью привлечь внимание к какому-то другому лицу или идее; ***принцип «переноса»*** — идентификация качеств какого-либо известного объекта с качествами малоизвестного объекта, т. е. оценка по ассоциации; ***принцип «простые люди»*** — идентификация интересов самого информатора или передаваемой им информации с интересами «простых» людей, большинства населения страны; ***принцип «подтасовки карт»*** — откровенная фальсификация действительных фактов с помощью приемов, незаметных для массовой аудитории; ***принцип «блестящей посредственности»*** — оперирование привычными, хорошо знакомыми, но в то же время достаточно абстрактными понятиями, над содержанием которых обычно не задумываются («закон и порядок», «права человека», «гуманизм, свобода, справедливость» и т. п.); ***принцип «общего вагона»*** — стимулирование определенной реакции путем внушения мысли о ее общепринятости («все так думают», «все так делают»).

Для манипуляции массовым сознанием людей используется и ***прием «внедрение мифов»***. Мифы создаются для того,

чтобы держать людей в повиновении. Когда мифы удается незаметно внедрить в сознание масс, они обретают огромную силу, ибо большинство людей не подозревают о происходящей манипуляции.

В теориях У. Липпмана, Э. Бернайса предлагается управлять массовым сознанием в интересах господствующих классов с помощью методов воздействия на инстинктивно-эмоциональную сторону психики человека, например через ***метод «создания событий»***, когда организуется внешний возбудитель так, чтобы он, воздействуя на инстинкты и эмоции, эксплуатировал наличный стереотип людей или разрушал его и создавал новый.

Для управления сознанием людей используются разнообразные приемы: например, ***приемы «дробления»***, или ***локализация*** (когда передаются многочисленные не связанные друг с другом сообщения, или бесконечно прерывают телепрограммы рекламными вставками). Все это снижает способность человека сосредоточиться и оценивать тотальный характер освещаемой проблемы или события, в результате накапливается непонимание, неосведомленность, апатия и безразличие людей, а раз у людей отсутствует свое собственное взвешенное суждение, то им можно «внедрить нужное суждение».

Прием «немедленности подачи информации», когда проводят репортаж с места событий, создает скорость подачи быстро чередующихся сообщений, содержаших непроверенные сведения и интерпретации, способствующих нагнетанию напряженности и истерии. При использовании этого приема у телезрителей и радиослушателей ослабевает способность разграничивать информацию по степени важности, им не дают возможности составить суждение, поскольку идет распыление и лишение смысла информации, что в конечном счете мешает массам понять и осмыслить суть происходящих событий, приводит людей к пассивности, к состоянию инертности, которое предотвращает и индивидуальное и массовое действие. Таким образом, для сохранения существующего социального порядка предпринимаются все меры по снижению физической и умственной активности людей, которые часами смотрят телевизор, по «убаюкиванию зрителей», для усыпления обеспокоенности социальной и экономической действительностью.

Например, когда по телевидению показывали прямой репортаж об обстреле Белого дома и «мятежной Государствен-

ной Думы» в 1993 г., то многими это воспринималось как обычное телезрелище, которое можно пассивно смотреть, лежа на диване.

«Успех манипуляции гарантирован, когда манипулируемый верит, что все происходящее естественно и неизбежно, когда верит, что основные социальные институты нейтральны, т. е. СМИ, система образования и наук находятся за рамками конфликтующих социальных интересов».

Широко используются приемы введения в заблуждение благодаря безграмотности и малоинформированности масс. В этом случае применяется скрытое нарушение и искажение правил логики за счет подмены одного другим, за счет ложной аналогии, осуществления выводов без достоверного основания, за счет подмены причины следствием. Например, совсем недавно проповедовалась идея, что «все капиталистические страны с рыночной экономикой процветают», и делался вывод, что и Россия перейдя на рыночную экономику будет процветать. В результате такой пропаганды в 90—91-х гг. практически все население страны было согласно осуществить переход к рыночной экономике в надежде на скорое процветание.

Люди не смогли почувствовать и осмыслить логическую неверность и недостоверность подобных пропагандистских выводов. Умалчивание того, что лишь некоторые капиталистические страны с развитой рыночной экономикой процветают, а довольно большая группа стран с рыночной экономикой испытывают огромные экономические затруднения, и что вследствие этого нет достаточных оснований ожидать «чудесного расцвета российского варианта рыночной экономики» — привело к тому, что «наивная вера в райские блага рыночной экономики» начала разрушаться лишь по мере того, как рыночная жизнь ежедневно стала больно «бить» российских мечтателей. На смену «сказке о рае коммунизма» пришла сказка «о рае рыночной экономики» — но все эти сказки были элементарным политическим блефом.

В политике махинации и системы психологического воздействия, ориентированные на внедрение иллюзорных представлений, применяются достаточно широко. Основной целью является искусственное заблуждение масс посредством воздействия на общественное мнение, для того, чтобы изменить взгляды и политическое поведение людей в нужном для манипуляторов направлении, сформировать у людей нужные установки,

цели, стереотипы. Все это достигается с помощью пропаганды предрассудков различного политического и экономического плана, различных нереальных или реальных социальных идей, удобных политических образов и оценок, массовой политической культуры. Особое место в практике манипуляций занимают телевидение и другие средства массовой информации.

Техника манипуляций на телевидении опирается на массовые чувства, представления, подсознательные чувства и фантазии людей, на знания коллективного воображения телезрителей, их потенциальной склонности к иллюзиям и подсознательным, невротическим формам поведения. Манипулирование может быть связано с умолчанием нежелательной информации, с апелляциями к секретности или, напротив, сочетаться с избыточной информацией, превратными интерпретациями, препарированием фактов и измышлением «нужных» сценариев.

Манипулятивная подача информации через печать, радио, телевидение накладывается на скрытые манипулятивные политические игры в среде политиков и правящей элиты. В результате рядовым гражданам практически невозможно понять истинные причины и картину происходящих событий. А в среде политиков идут разнообразные, многоуровневые политические и аппаратные игры (это могут быть интриги, закулисные сговоры, сделки, политическое маневрирование, кадровые манипуляции и пр.). Причем политическая игра — это игра без правил, а умение блефовать в этой игре занимает особое положение. Политический блеф не должен быть слишком явным, поэтому если он замешан на полуправде и логически построен, то обычно звучит убедительно. Умение скрывать подлинные намерения, умение вводить противника в заблуждение, совершать обманные маневры — все это классические элементы политического блефа.

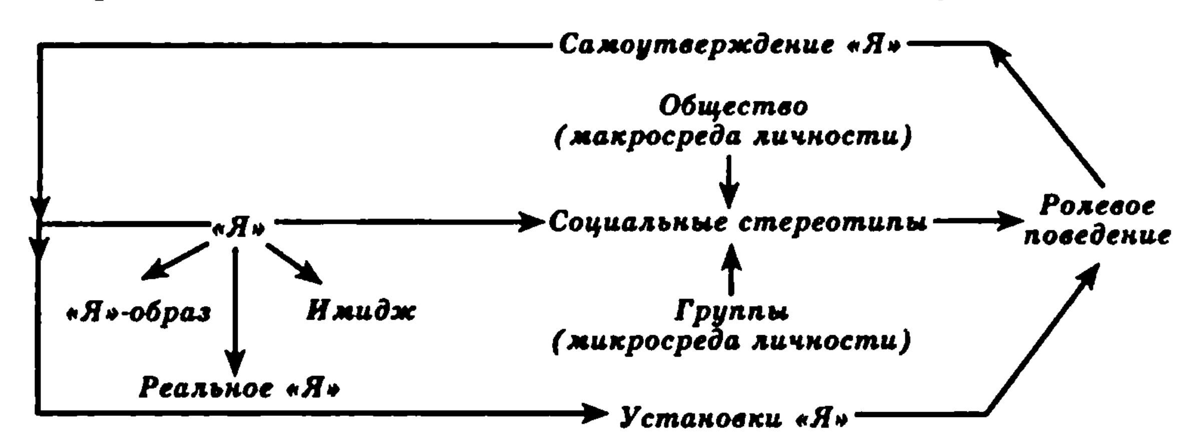
Экономические, политические и духовные виды манипуляций способны достаточно сильно изменять массовое сознание людей, и лишь менталитет более устойчиво противостоит социальным манипуляциям. Манипулятивные воздействия в силу их замаскированного характера и направленности воздействия прежде всего на эмоциональные и бессознательные процессы, могут существовать параллельно с контрастными априорными сущностными слоями менталитета, но в исторической перспективе побеждают константные характеристики этноса.

Глава 3

Психологические основы деловых отношений

3.1. Детерминация поведения

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность. Выявить динамику процесса детерминации поведения личности позволяет следующая схема:



Отчасти осознанные намерения конкретного человека преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро-и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

«Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне

в своем поведении, общении с людьми, в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае несовпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружаюших, внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» — это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Прежде всего, это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, упругая, стремительная и энергичная походка. И, наконец, нельзя не учитывать роль такого фактора, как запах. Его роль в сознании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например для банков и супермаркетов.

Изучение особенностей группового и индивидуального поведения не может быть успешным без учета общего культурно-исторического фона, именуемого ***макросредой личности***.

Социокультурные, экономические и политические особенности общества обусловливают не только характер социальных норм, правил поведения, законов, которым подчиняется человек, но и привычные взгляды, мнения, стереотипы восприятия и поведения.

Социальная группа, к которой принадлежит человек, ближайшее социальное окружение (семья, круг друзей и знако-

мых, ***микросреда)*** влияет на то, какие социальные нормы и стереотипы будут человеком усвоены, в зависимости от того, какие специфический образ жизни и правила поведения, восприятия и оценки событий приняты в данной социальной группе. Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами.

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*. ***Роль*** — это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных — базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т. д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается. Есть только два типа проблем: проблемы, которые мы в состоянии решить, и проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим — лучше радоваться их продвижению и учиться у них, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим.

«Я хороший — ты хороший». Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам

причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают».

«Я хороший — ты плохой». Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

«Я плохой — ты хороший». Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

«Я плохой — ты плохой». Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе.

3.2. Поведение человека в организации

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. **Поведение человека — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей,**

прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы — подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Человек способен менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения. Поведение человека в организации детерминируется принятыми служебными нормами, правилами и проявляется прежде всего следующими качествами: объективность индивидуума, его склонность к доминированию-послушанию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под объективностью понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией. Когда начальник «кричит» на сотрудника — это психологически неверный подход к решению методов общения начальника и подчиненного. «Объективный» человек способен вести себя рационально и объективно в любой ситуации.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов: 1) стать агрессивными вплоть до физического насилия; 2) опуститься до инфантильной реакции; 3) упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения; 4) «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей.

Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса.

Люди существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, то есть склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег. Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно «неэффективными», пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
- направленностью (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его

работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. *Мотивация* — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него

Различное поведение людей в организации позволяет выделить типы темперамента, характеры, — учитывая их в управлении. Определив психологический тип партнера, руководитель может выбрать правильные действия.

Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых. Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

3.3. Типы сотрудников

Каким должен быть сотрудник?

Развитый сотрудник должен быть энергичным, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы, добросовестно и квалифицированно выполнять свои профессиональные обязанно-

сти, стремиться повышать свой уровень профессиональной компетентности.

Иной перечень личностных качеств хорошего работника предложил профессор Токийского университета К. Исикава. В их число он включил устремленность к сотрудничеству, чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух соперничества, удовлетворенность трудом.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В. М. Шепель: *коллективисты* — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания; *индивидуалисты* — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности; *претензионисты* — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания; *подражатели* — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений; *пассивные* — слабовольные работники, не проявляющие инициативы; *изолированные* — работники с несносным характером.

Любому руководителю и сотруднику наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». В книге «Общение с трудными людьми» Р. Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист — говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- жалобщик — человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- «разгневанный ребенок» — человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- максималист — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этот нет необходимости;
- молчун — держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- «тайный мститель» — человек, причиняющий неприятно-

сти с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;

• «ложный альтруист» — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.

Конечно, подобные характеристики работников — это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же.

Типы сотрудников

Чтобы не совершить ошибки, полезно знать, какой тип характера человека, с которым вы знакомитесь или работаете. Быстро и точно определив психологический тип партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

Ломака. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Любитель решать все с ходу. В противоположность Ломаке человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой-то конкретный шаг, например, скажите: «Я позвоню в понедельник». Чтобы закрыть вопрос так или иначе, ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», просто чтобы покончить с данной темой. Пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе: «Давайте все-таки не будем ставить сейчас последнюю точку, отложим это еще на пару дней (недель)».

Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора.

Наставник. В противоположность Разведчику, Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать и приветить подобного человека в какой-либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что Наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии. Как же опознать Наставника? Первый признак — слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек использует ради вас свои связи, приговаривая что-то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то».

Хвастун. Вам придется терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать Хвастуну нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку Хвастуна, расточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

Рассказчик. Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием Рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими Рассказчик может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

Предназначение и привязанность **Ударников** — это работа, так что вам, вероятно, придется услышать, что они «работают как проклятые». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение их преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

Человек, вынашивающий скрытые планы. Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете.

И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист хочет прозондировать почву: дадите ли вы ему рекомендацию, если он замолвит за вас словечко одному своему знакомому агенту по поиску руководящих кадров? Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

Доморощенный Психолог. Этому надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

Нытик. Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если общаясь с подобным субъектом, будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник.

Озабоченный. С ним надо быть особо осторожным. Избегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи одень-

тесь строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Точно также старайтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его манеру поведения. Придя на встречу с вами, он уже готов говорить на излюбленную тему. А ваша обязанность исключить эту тему из повестки дня. Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от рабочих вопросов.

Манипулятор. Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику.

Человек не рождается Манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно.

Сокрытие своих истинных эмоций — таков удел Манипулятора. Основную свою задачу Манипулятор видит в том, чтобы производить некоторое «должное впечатление». Например, реакция Манипулятора, которому не удалось продвинуться по службе или получить прибавку к жалованью, столь милую его сердцу. Придя домой, он умудряется переложить половину вины на своего давно умершего родителя, который его тиранил, на свою жену, которая плохо приготовила ему завтрак именно в то утро, или на кого-либо еще. Он может напиться или заболеть, обернуться подобострастным приставалой, стать мрачным, продолжить пассивную забастовку против себя, человечества, своего глупого шефа. Он даже может хлопнуть дверью и, выйдя из игры, оставить другу свое место. Наряду с потребностью управлять Манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше.

Манипуляция не является необходимым отношением к жизни и не приносит никакой действительной пользы. Слишком часто Манипулятор использует психологические концепции в качестве рациональных объяснений для своего неблагополучного поведения, оправдывая свои текущие несчастья ссылками на прошлый опыт и прошлые неудачи.

Манипулятор — это личность, вставшая на путь самоунич-

тожения, которая использует или контролирует себя и других людей в качестве «вещей». Поскольку же такой Манипулятор в какой-то мере живет в каждом из нас, давайте посмотрим, не можем ли мы его выделить более отчетливо. Имеется несколько основных типов Манипулятора.

1. ***Диктатор***. Преувеличивает свою силу. Он доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидность Диктатора: *Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник, Босс, младшие Боссы*.

2. ***Тряпка (слабак)*** — обычно жертва Диктатора, полярная противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Он преувеличивает свою чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: *Мнительный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснительный, Уступающий.*

3. ***Вычислитель*** преувеличивает свой контроль. Он обманывает, увеличивает, лжет, старается перехитрить и проверить других людей. Вариации Вычислителя: *Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист, Рассчитывающий все наперед*.

4. ***Прилипала.*** Является полярной противоположностью Вычислителя. Он преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предметом забот. Он позволяет другим делать за него работу. Разновидности: *Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.*

5. ***Хулиган.*** Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Он *Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий*. Женская вариация — *Сварливая баба* («пила»).

6. ***Славный парень.*** Преувеличивает свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. В некотором смысле столкновение с ним более вредно, чем с Хулиганом. Славный парень почти всегда выигрывает. Разновидности: *Угодливый, Доброжелательный Моралист, Человек организации.*

7. ***Судья.*** Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, преисполнен обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: *Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.*

8. *Защитник.* Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх всякой меры и не давая своим подзащитным встать на ноги и расти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своим делом, он готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: *Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.*

В Манипуляторе гипертрофирован какой-то один из этих типов либо их комбинации. Если же мы являем собой один из типов Манипуляторов в наиболее выраженной степени, мы проецируем его противоположность на окружающих нас людей и делаем их своими целями. Например, жена-Тряпка нередко выбирает мужа-Диктатора, а затем управляет им с помощью всякого рода подрывных методов.

Можно выделить **четыре основных манипулятивных системы.**

1. **Активный Манипулятор** пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстрировать свою слабость в отношениях, принимая роль полного сил. Обычно привлекает к этому свое общественное положение (родитель, старший брат, учитель, начальник). Он играет «попирающего» и достигает удовлетворения, обретая контроль над другими людьми, но зависим в своем удовлетворении от чувства их бессилия. Он применяет технику учреждения прав и обязанностей, табелей рангов и т. д., дергая людьми как марионетками.

2. **Пассивный Манипулятор** являет собой противоположность активному. Он решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному Манипулятору. Он прикидывается беспомощным и глупым и разыгрывает из себя «попираемого». В то же время пассивный манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному Манипулятору думать и работать на него, он в определенном смысле побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью.

3. **Соревнующийся Манипулятор** рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть, третьего не дано. Для него жизнь — это битва, где все остальные люди —это соперники или враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «попирающего» и «попираемого», и по-

этому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным Манипулятором.

4. Четвертая (основная) форма манипулятивной системы — это **система безразличной манипуляции.** Манипулятор играет роль безразличного, ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устраниться от контакта с партнером. Его ключевая фраза: «Мне наплевать». Он относится к другому человеку как к неживой кукле. Его методы также то пассивны, то активны, иногда он играет «Скуку», иногда «Сварливую пилу», «Мученика» или «Беспомощного». Его секрет, безусловно, в том, что ему вовсе не наплевать, иначе бы он не продолжал свои манипуляции. Подобные отношения нередко существуют между мужьями и женами. Примером тому служит игра в «угрозу развода», когда Манипулятор надеется подчинить себе партнера, а вовсе не разойтись с ним. Поскольку Манипулятор ведет себя с другим как с неодушевленным предметом, такое безразличное отношение исподволь взращивает качество неодушевленности в нем самом. Вот почему называют его отношение к окружающим самоуничтожающим.

Рассмотрев различные системы манипуляции, мы приходим к выводу, что все они зиждутся на одной философии: Манипулятор относится сам к себе и другим людям как к неодушевленным предметам. Манипулятор никогда не бывает самим собой, он даже не может расслабиться, поскольку его система игр и маневров требует, чтобы он постоянно играл надлежащую роль.

Стиль жизни Манипулятора включает **четыре основных характеристики: ложь, неосознанность, контроль и цинизм.**

Философия жизни Актуализатора отмечена четырьмя противоположными характеристиками: честностью, осознанностью, свободой и доверием (табл. 6).

Все мы манипуляторы, но вместо того, чтобы отвергать наше манипулятивное поведение, нам следует попробовать превратить его в актуализационное. Для этого ничего не нужно отбрасывать.

Рыночная ориентация затрудняет актуализацию. Взгляните на бизнесмена, не способного даже попытаться стать актуализатором, пока неожиданный сердечный приступ не заставит его задуматься, что же такое жизнь.

Таблица 6

Основные характеристики манипуляторов и актуализаторов

МАНИПУЛЯТОРЫ	АКТУАЛИЗАТОРЫ
1. ЛОЖЬ (фальшь, мошенничество). Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются в зависимости от обстоятельств.	1. ЧЕСТНОСТЬ (прозрачность, искренность, застенчивость). Актуализатор способен к честному проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он по-настоящему бывает самим собой.
2. НЕОСОЗНАННОСТЬ (апатия, скука). Манипулятор не осознает действительного значения жизни. Он видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать.	2. ОСОЗНАНИЕ (охотник, жизненаполненность, интерес). Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей. Он восприимчив к искусству, музыке и другим проявлениям жизни.
3. КОНТРОЛЬ (закрытость, нарочитость). Для Манипулятора жизнь подобна шахматной доске. Он кажется спокойным, однако держит себя под постоянным контролем и других тоже, скрывая от них свои мотивы.	3. СВОБОДА (спонтанность, открытость). Актуализатор спонтанен. Он способен к свободному выражению присущих ему возможностей. Он хозяин своей жизни — субъект, а не объект.
4. ЦИНИЗМ (безверие). Манипулятор не доверяет себе и другим, он испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает, что в отношениях между людьми существует только две возможности: управлять или быть управляемым.	4. ДОВЕРИЕ (вера, убежденность). Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других, в возможность установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и сейчас.

Актуализатор понимает ценность своей неповторимости. Каждый человек обязан «...знать и учитывать, что он уникален, что никогда прежде не было никого подобного ему, ибо если бы это было не так, не было бы нужды в нем. Каждый отдельный человек — нечто новое в мире и призван осуществить здесь свою особенность...» (В. Франкл).

Манипулятор — это многогранная личность с антагонистическими противоположностями, Актуализатор — это многогран-

ная личность со взаимодополняющими противоположностями. На рис. 8 актуализированная личность представлена как комбинация четырех взаимодополняющих потенциалов, обычно развивающихся из прежних манипулятивных потенциалов. Из Диктатора развивается Руководитель (1). Руководитель скорее ведет, нежели диктует. Дополняющей противоположностью Руководителю является Сочувствующий (2). Сочувствующий не только говорит, но и слушает и осознает свою слабость. Он требует заботы, однако признает человеческое свойство ошибаться. Актуализатор интегрирует как свою способность руководить, так и сочувствовать.

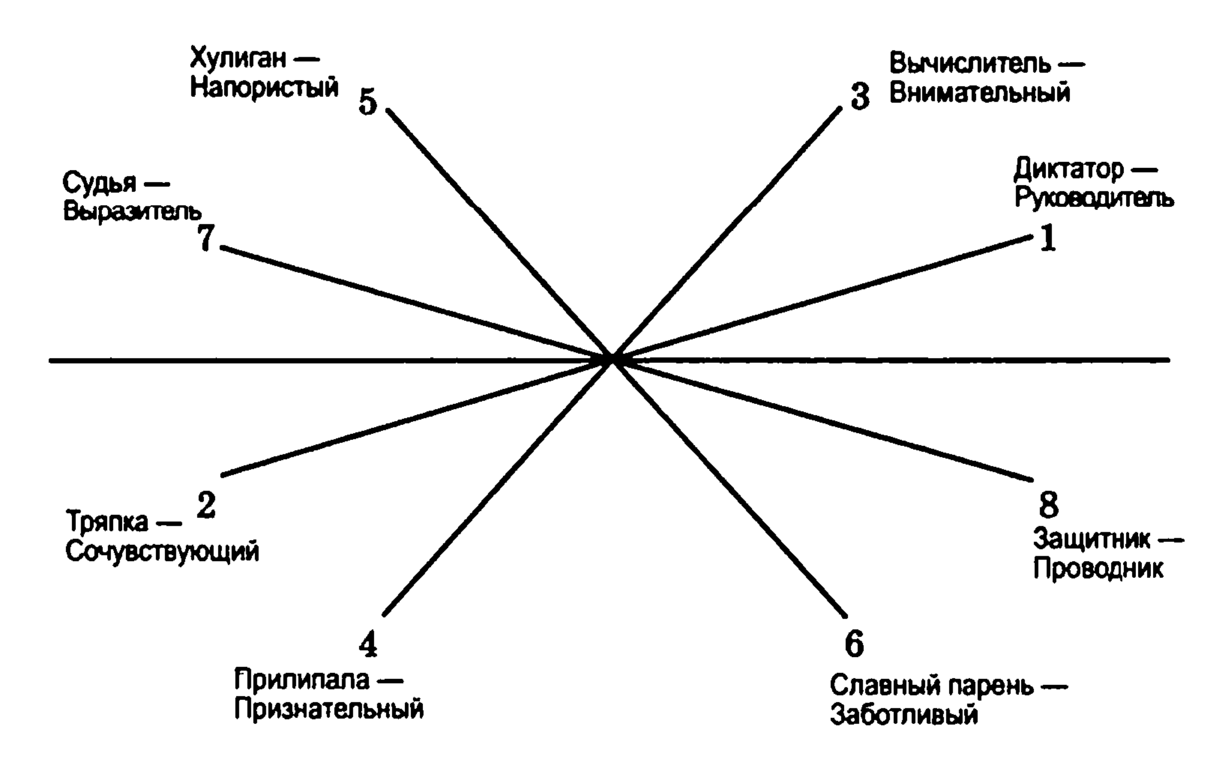


Рис. 8. Преобразование манипулятивных потенциалов в потенциалы Актуализатора

Из Вычислителя развивается Внимательный (3). Вместо того чтобы использовать или эксплуатировать, Актуализатор уважает себя и других в качестве людей, а не вещей. Дополняющей стороной Внимательного является Признательный (4). Признательный не просто зависит от других людей, но дает высокую оценку различным видам мастерства, которыми они обладают. Он относится с уважением к точкам зрения, отличным от его собственной, и не испытывает потребности в том, чтобы другие думали так же, как он. Актуализатор интегрирует как свое уважение, так и высокую оценку.

Из Хулигана развивается Напористый (5). Напористый рад стоящему противнику, он прям и откровенен, он не жесток и не стремится доминировать подобно Хулигану. Взаимодополняющей противоположностью Напористому служит Заботливый (6). Заботливый — это не раболепный Славный малый, а расположенный, дружественный, глубоко любящий человек. Актуализатор интегрирует обе стороны как напористость, так и заботу. Он энергичен в своих межличностных отношениях, однако обладает и способностью проявлять заботу.

Из Судьи развивается Выразитель (7). Выразитель не критикует других, но способен твердо выражать свои убеждения. Дополняющей стороной Выразителя является Проводник (8). Проводник не защищает и не учит других, но мягко помогает каждому найти свой собственный путь. Актуализатор интегрирует выразительность и водительство. Он думает не за других, а вместе с ними. Он помогает другим помочь себе, выражая собственную точку зрения, после чего представляет право каждому принимать свое собственное решение.

Исполнительская деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами):

а) целенаправленность — бесцельность;

б) мотивированность — незаинтересованность;

в) самостоятельность — зависимость;

г) организованность — стихийность;

д) ответственность — безответственность;

е) компетентность — некомпетентность;

ж) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить **психологические «профили»** исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются:

1) **творческий тип исполнителя**, самостоятельный, компетентный, ищущий;

2) **сверхнормативный** — целенаправленный, заинтересованный, организованный;

3) **регламентированный** (наиболее распространенный);

4) **пассивный;**

5) **«преобразовывающий»** указания руководителя;

6) **низкомотивированный;**

7) **уклоняющийся** тип исполнителя;

8) **трудноуправляемые** исполнители — подчиненные. Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

— **ленивые**: просто работают недостаточно;

— **«злые»**: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;

— **беспомощные**: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;

— **эмоциональные**: слишком купаются в своих чувствах;

— **аморальные**: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;

— **занимающие оборонительную позицию**: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;

— **«ожесточенные»**: «носятся» со старыми обидами;

— **уклоняющиеся**: активно избегают света;

— **бесчувственные**: их не трогают окружающие;

— **неумные**: делают неверные или ограниченные умозаключения;

— **самоуверенные**: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;

— **запуганные**: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

В научно-исследовательских учреждениях, как установлено, работники делятся на три категории:

1. Генераторы идей — 3 %;
2. Активные эрудиты — 10 %;
3. Ремесленники — 87 %.

Генераторы идей — это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т. п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генератора идей невозможно.

Активные эрудиты — это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты.

Ремесленники — это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить в институтах на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине.

Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т. п.

Особенности, которые присущи творческой личности:

1. Открытость ума.
2. Отсутствие конформизма.
3. Напористость, склонность к самоутверждению.
4. Стремление работать «по своему расписанию».
5. Способность к напряженной работе в течение длительного времени.
6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
7. Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.
8. Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
11. Терпимость к ситуациям неопределенности.
12. Потребность в новых, необычных впечатлениях.
13. Потребность в свободе, в частности, в свободе выбора исследовательской тематики.
14. Склонность к юмору.
15. Уровень интеллигентности, превышающий средние показатели.

3.4. Психологические типы людей и их проявления в работе, бизнесе, общении

3.4.1. Типология темперамента и акцентуаций характера

Шансы на успех в работе повышаются, если человек выбрал профессию, которая соответствует его способностям, интеллектуальному уровню, личностным особенностям и интересам, если данная работа нравится ему. В случае, если человек вынужден выполнять работу, которая ему не интересна или даже неприятна, то это верный путь к повышенной утомляе-

мости, неудовлетворенности, к постепенному ухудшению здоровья и психического самочувствия.

Поэтому учитывать свои склонности и интересы, свои личностные и типологические предпочтения — это дополнительный мощный фактор достижения успеха в работе.

Рабочее место характеризуется повышенными требованиями и разнообразными конфликтными ситуациями, здесь слишком часты затруднительные положения, в которые люди попадают из-за отрицательных черт характера шефа или подчиненного. Поэтому важно рассмотреть разнообразные недостатки, которые могут доставлять неприятности представителям каждого типа. Мы уверены, что знать эти подводные камни необходимо каждому, кто хочет наилучшим образом приспособиться к требованиям своей работы. Разумеется, в каждом из типологических профилей есть немало сильных и положительных сторон. И чем большую их часть мы сможем полезно использовать, не забывая и о недостатках, тем спокойнее и эффективнее мы будем взаимодействовать с окружающими.

Внутренние особенности личности, через которые преломляются специфическим образом внешние социальные воздействия, многообразны. Это и индивидуальные особенности: 1) мотивации ведущих желаний и интересов; 2) особенности ценностных ориентации, убеждений, идеалов, жизненных целей, сценариев; 3) особенности самооценки, тревожности, невротичности; 4) особенности типологии личности. Наиболее существенные типологии: типология темпераментов (типологические особенности нервной системы); конституционная типология (астеники, атлеты, пикники); типология личности в зависимости от стиля информационного взаимодействия со средой; экстраверты — интроверты; мыслительный — эмоциональный тип; ощущающий — интуитивный тип; воспринимающий (иррациональный) — решающий (рациональный) тип и их соотношения (16 психосоциотипов).

У любого человека с раннего детства уже свой характер, вернее, свой **темперамент, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к миру**. Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека. Инстинкты — это фиксиро-

ванная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как генетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека — качественно иная, чем у животных, программа адаптации. Инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода — базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты — исследовательский инстинкт и инстинкт свободы — обеспечивают первичную специализацию человека, а инстинкт доминирования и сохранения достоинства обеспечивают самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. Инстинкт альтруизма социализирует приспособительную сущность всех остальных инстинктов. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные выражены слабее.

Из доминирования того или иного инстинкта вытекает первичное различие людей по своему типу. Можно выделить 7 типов людей по доминированию инстинкта.

Эгофильный тип — доминирует самосохранение, с раннего детства склонность к повышенной осторожности, к обостренной сбиотической связи с матерью (ребенок не отпускает от себя мать ни на миг), склонность к мнительности, нетерпимость к боли, тревожность в отношении всего неизвестного, эгоцентричность. Их кредо — «Безопасность и здоровье превыше всего». Эволюционная целесообразность наличия такого типа заключается в том, что, сохраняя себя, они являются и хранителями генофонда рода. Но эгофильный тип может быть одной из причин формирования такого варианта «тяжелого характера», которому присущи чрезмерный эгоизм, подозрительность, мнительность, истеричность, трусость.

Генофильный тип — доминирует инстинкт продолжения рода, уже в детстве интересы этого типа людей фиксированы на семье, и такой ребенок спокоен только тогда, когда вся семья в сборе, все здоровы и у всех хорошее настроение. И во взрослой жизни их кредо — «Интересы семьи превыше всего», «Мой дом — моя крепость», ради детей и семьи готовы жертвовать собой.

Альтруистический тип — доминирует инстинкт альтруизма, с детства проявляется доброта, заботливость к близким, способность отдать другим последнее, даже то, что необходи-

мо ему самому. Самоотверженные люди, посвятившие жизнь общественным интересам, защите слабых, помощи больным, инвалидам, это люди-альтруисты. Их кредо — «Доброта спасет мир, доброта превыше всего». Эволюционно такой тип необходим, они хранители доброты, жизни, человечества.

Исследовательский тип — доминирует инстинкт исследования, с детства повышенная любознательность, стремление во всем добраться до сути, бесконечные вопросы «Почему?» и не довольствуются поверхностными ответами, много читают, делают эксперименты. В конце концов из таких детей, чем бы они не увлекались, вырастают увлеченные, творческие люди. Великие путешественники, изобретатели, ученые — люди этого типа. Их кредо: «Творчество и прогресс — превыше всего!». Эволюционная целесообразность такого типа очевидна.

Доминантный тип — инстинкт доминирования с детства проявляется как умение организовать игру, поставить цель и проявить волю для ее достижения, умение разбираться в людях и вести их за собой, деловитость, позднее как приоритет статусных потребностей (карьеризм), усиление потребности контроля над другими, склонность учитывать потребности всего коллектива при пренебрежении интересами одного, конкретного человека. Их кредо — «Дело и порядок превыше всего; будет хорошо всем — будет хорошо каждому». Лидеры, руководители, политики, организаторы, но и «тяжелые характеры» самодуров, тиранов вырастают на основе этого типа.

Либертофильный тип — доминирует инстинкт свободы, уже в колыбели дитя этого типа протестует, когда его пеленают, склонность к протесту против любого ограничения его свободы растет вместе с ним. Стремление к самостоятельности, упрямство, терпимость к боли, лишениям, предрасположенность к риску, нетерпимость рутины, бюрократизма. Подавлены инстинкты самосохранения, продолжения рода, что проявляется в склонности к уходу из семьи. Их кредо — «Свобода превыше всего», они естественно ограничивают тенденции доминантного типа. Они — хранители свободы, интересов, индивидуальности каждого, а с этим — и хранители жизни.

Дигнитофильный тип — доминирует инстинкт сохранения достоинства. Уже с детства такой ребенок способен уловить иронию, насмешку и абсолютно нетерпим к любой форме унижения: это тот случай, когда с ребенком можно договориться,

только убедив его, и только с лаской. Такой человек готов во имя сохранения чести и достоинства поступиться своей жизнью, своей свободой, своей карьерой, своими профессиональными интересами, своей семьей. Их кредо — «В нашем роду не было трусов и подлецов! Честь превыше всего!». Эволюционная целесообразность наличия такого типа заключается в том, что они — хранители чести и достоинства личности, а с этим — жизни, достойной человека.

При доминировании одного инстинкта односторонни и тенденции развития личности. У Сталина безраздельно господствовал инстинкт доминирования, подавивший все остальные инстинкты, кроме инстинкта самосохранения. У академика А.Сахарова доминировали инстинкты альтруизма, свободы, сохранения достоинства и исследовательский, что и предопределило творческий потенциал, многогранность личности. Естественно, потом были воспитание, среда и жизнь, раздумья и личный выбор, но многое в судьбе человека начинается с того, какой доминирующий инстинкт был дан ему природой.

Генетическая программа развития гармонична: доминирующему инстинкту соответствует определенный темперамент, определенная конституция телосложения, определенные свойства нервной системы.

Люди холерического темперамента — активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом — героями и рыцарями. Они по телосложению сухощавы, жилисты, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосло-

жение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов.

Люди флегматичного темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Они природой предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или малого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей уравновешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе и если в войны ввязываются сангвиники, воюют холерики, то восстанавливают города и села после войны флегматики.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. По телосложению они чаще астеники — хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приходит в состояние растерянности, замедленности, ухудшения результатов деятельности или ее прекращения, стопора.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолики).

Характер — это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных

качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Чтобы формировать характер, нужны определенные усилия; нужен другой человек (родитель, образец, идеал для подражания); нужны средства формирования — внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства: самоуговоры, самообманы, собственные усилия самосовершенствования.

У 20—50 % людей некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос» характера, **акцентуация характера, в результате ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты**. Выраженность акцентуаций может быть различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов, когда приходится задумываться, нет ли болезни — психопатии. Психопатия — болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Но в отличие от психопатии акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме. Акцентуации характера чаще встречаются у подростков и юношей (50—80 %), чем у взрослых, поскольку именно эти периоды жизни наиболее критические периоды для формирования характера, для проявления своей неповторимости, индивидуальности. Затем с годами акцентуации могут сглаживаться или, напротив, усиливаться, перерастая в неврозы или психопатии. Для определения акцентуации можно использовать тест Шмишека.

Любое качество характера, даже самое замечательное, когда получает чрезмерное развитие, начинает приобретать некий негативный оттенок, усложнять жизнь самому человеку и его окружению, обусловливать «трудный», «тяжелый» характер. Так, даже такое чудесное качество, как жизнерадостность, активность, при своем переизбытке обусловливает «трудный **гипертимный характер**». Это постоянно веселые, беспечные, жизнерадостные люди, у которых постоянно хорошее настроение, независимо от обстоятельств жизни («патологический счастливчик»), повышенная активность, энергичность, но направ-

ленная часто на неадекватные цели (алкоголизм, наркотики, сексуальные связи, хулиганство). Деловые отношения с такими людьми поддерживать очень трудно, так как они не выполняют обещания, их интересы неустойчивы, терпеть не могут замечания, критики, у них нет границ между дозволенным и недозволенным.

Можно выделить следующие основные типы акцентуации характера:

1. **Гиперактивный**. Человек очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам. Он не реагирует на замечания, отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей. Черты, привлекательные для собеседников: энергичность, жажда деятельности, инициативность, чувство нового, оптимизм.

Для окружающих людей в нем не нравится: легкомыслие, склонность к аморальным поступкам, несерьезное отношение к возложенным на него обязанностям, раздражительность в кругу близких людей. Конфликт возможен при монотонной работе, одиночестве, в условиях жесткой дисциплины, постоянных нравоучений. Это приводит к тому, что у этого человека возникает гнев. Такой человек хорошо себя проявляет в работе, связанной с постоянным общением. Это: организаторская деятельность, служба быта, спорт, театр. Для него характерно часто менять профессии и место работы.

2. **Дистимичный (дистимичность)**. У этого типа людей наблюдается постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословие, пессимистичность. Эти люди тяготятся шумными обществами, с сослуживцами близко не сходятся. В конфликты вступают редко, чаще являются в них пассивной стороной. Они очень ценят тех людей, которые дружат с ними и склонны им подчиняться. Окружающим нравится в этих людях серьезность, высокая нравственность, добросовестность и справедливость. Но такие черты, как пассивность, пессимизм, грусть, замедленность мышления, «отрыв от коллектива», отталкивают окружающих от знакомства и дружбы с ними.

Конфликты наблюдаются в ситуациях, которые требуют бурной деятельности. На этих людей смена привычного образа жизни оказывает отрицательное влияние. Эти люди хорошо справляются с работой, в которой не требуется широкий круг

общения. При неблагоприятных условиях проявляют склонность к невротической депрессии. Эта акцентуация возникает чаще у лиц меланхолического темперамента.

3. **Циклоидный тип (циклотимность)**. Акцентуация характера проявляется в циклически сменяющихся периодах подъема и спада настроения. В период подъема настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада — с дистимической. В период спада обостренно воспринимают неприятности, вплоть до самоубийства. Эти частые смены душевных состояний утомляют человека, делают его поведение малопредсказуемым, противоречивым, склонным к смене профессии, места работы, интересов.

Этот тип характера встречается у лиц холерического темперамента.

4. **Эмотивный (эмоциональность)**. Этот человек чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает малейшие неприятности. Он излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Он предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимали бы его с полуслова.

В конфликты вступает редко и играет в них пассивную роль.

Обиды не выплескивает наружу, а держит их при себе. Окружающим нравится его альтруизм, сострадание, жалость, выражение радости по поводу чужих удач. Он очень исполнителен и имеет высокое чувство долга.

Такой человек обычно бывает хорошим семьянином. Но крайняя чувственность, слезливость отталкивают от него окружающих людей.

Конфликты с близким человеком, смерть или болезни родных он воспринимает трагически. Ему противопоказаны несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей. Наиболее значительные результаты он достигает в сфере искусства, медицины, воспитания детей, уходе за животными и растениями.

5. **Демонстративный (демонстративность)**. Этот человек стремится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко забывает о своих неблаговидных поступках. У него выражена высокая приспособляемость к людям.

Этот человек привлекателен для окружающих обходительностью, упорством, целенаправленностью, актерским дарованием, способностью увлечь других, а также свой неординарностью. Но он имеет черты, которые отталкивают от него людей, и они способствуют конфликту: эгоизм, необузданность поступков, лживость, хвастливость, склонность к интригам, отлынивание от работы. Конфликт с таким человеком происходит при ущемлении его интересов, недооценки заслуг, низвержения с «пьедестала». Эти ситуации вызывают у него истерические реакции.

Такого человека угнетает замкнутый круг общения, однообразная работа. Он может проявить себя в работе с постоянно меняющимися кратковременными контактами.

6. **Возбудимый (возбудимость).** У этих людей повышенная раздражительность, несдержанность, угрюмость, занудливость, но возможны льстивость, услужливость (как маскировка), склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленность в беседе. Они активно и часто конфликтуют, не избегают ссор с начальством; неуживчивы в коллективе, в семье деспотичны и жестоки. Вне приступов гнева эти люди добросовестны, аккуратны и проявляют любовь к детям.

Окружающим не нравятся их раздражительность, вспыльчивость, неадекватные вспышки гнева и ярости с рукоприкладством, жестокость, ослабленный контроль над влечением. На этих людей хорошо воздействуют физический труд, атлетические виды спорта. Им необходимо развивать выдержку, самоконтроль. Из-за неуживчивости они часто меняют место работы.

7. **Застревающий (застревание).** Люди с таким типом акцентуации «застревают» на своих чувствах, мыслях. Они не могут забыть обид и «сводят счеты» со своими обидчиками. У них наблюдается служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам. В конфликте чаще всего бывают активной стороной и четко определяют для себя круг врагов и друзей. Проявляют властолюбие — «занудливость нравоучителя».

Собеседникам нравится их стремление добиться высоких показателей в любом деле, проявление высоких требований к себе, жажда справедливости, принципиальность, крепкие, устойчивые взгляды. Но в то же время у людей такого типа есть черты, которые отталкивают от них окружающих: обидчивость,

подозрительность, мстительность, честолюбие, самонадеянность, ревнивость, раздутое до фанатизма чувство справедливости.

Конфликт возможен при задетом самолюбии, несправедливой обиде, препятствии к достижению честолюбивых целей.

Эти люди хорошо себя проявляют в работе, дающей им ощущение независимости и возможность проявить себя.

8. **Педантичный (педантичность)**. У этих людей выражена занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе они способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.

Для окружающих они привлекательны добросовестностью, аккуратностью, серьезностью, надежностью в делах и в чувствах. Но такие люди имеют и отталкивающие черты: формализм, «крючкотворство», «занудливость», стремление переложить принятие важного решения на других.

Конфликты возможны в ситуации личной ответственности за важное дело, при недооценке их заслуг. Они склонны к навязчивостям, психостении.

Для этих людей предпочтительны профессии, не связанные с большой ответственностью, «бумажная работа». Они не склонны к перемене места работы.

9. **Тревожный (тревожность)**. Люди этого типа акцентуации отличаются пониженным фоном настроения, робостью, неуверенностью в себе. Они постоянно опасаются за себя, своих близких, долго переживают неудачу и сомневаются в правильности своих действий. В конфликты вступают редко и играют пассивную роль.

Конфликты возможны при ситуациях страха, угрозы, наказания, насмешек, несправедливых обвинений.

Окружающим нравится их дружелюбие, самокритичность и исполнительность. Но боязливость, мнительность вследствие беззащитности, служат подчас мишенью для шуток, часто являются «козлами отпущения».

Таким людям нельзя быть руководителями, принимать ответственные решения, так как им свойственно бесконечное переживание, взвешивание.

10. **Экзальтированный (экзальтированность)**. Люди с таким типом акцентуации имеют очень изменчивое настроение, словоохотливость, повышенную отвлекаемость на внешние

события. Их эмоции ярко выражены и находят свое отражение во влюбчивости.

Такие черты, как альтруизм, чувство сострадания, художественный вкус, артистическое дарование, яркость чувств и привязанность к друзьям, нравятся собеседникам. Но чрезмерная впечатлительность, патетичность, паникерство, подверженность отчаянию являются не лучшими их чертами. Неудачи и горестные события воспринимают трагически, имеют склонность к невротической депрессии.

Их среда существования — это сфера искусств, художественные виды спорта, профессии, связанные с близостью к природе.

11. **Интровертированный**. Люди этого типа акцентуации характеризуются малой общительностью, замкнутостью. Они находятся в стороне от всех и вступают в общение с другими людьми по необходимости, чаще всего погружены в себя, свои мысли. Им свойственна повышенная ранимость, но они ничего о себе не рассказывают и не делятся своими переживаниями. Даже к своим близким людям они относятся холодно и сдержанно. Их поведение и логику часто не понимают окружающие.

Эти люди любят одиночество и предпочитают находиться в уединении, чем в шумной компании. В конфликты вступают редко, только при попытке вторгнуться в их внутренний мир.

Они переборчивы в выборе супруга и заняты поисками своего идеала. У них сильно выражена эмоциональная холодность и слабая привязанность к близким.

Окружающим людям они нравятся за сдержанность, степенность, обдуманность поступков, наличие твердых убеждений и принципиальность. Но упорное отстаивание своих нереальных интересов, взглядов и наличие своей точки зрения, резко отличающейся от мнения большинства, отталкивают от них людей. Одиночество, навязчивость, бесцеремонность и грубость окружающих усиливают замкнутость.

Таким людям предпочтительна работа, не требующая широкого круга общения. Они склонны к теоретическим наукам, философским размышлениям, коллекционированию, шахматам, фантастике, музыке.

12. **Конформный (конформность)**. Люди этого типа обладают высокой общительностью, словоохотливостью до болтливости. Обычно они не имеют своего мнения и очень несамостоятельны, стремятся быть как все и не выделяться «из толпы».

Эти люди неорганизованны и предпочитают подчиняться, в общении с друзьями и в семье уступают лидерство другим. Окружающим в этих людях нравится их готовность выслушать «исповедь» другого, исполнительность. Но в то же время это люди «без царя в голове», подвержены чужому влиянию. Они не обдумывают свои поступки и имеют большую страсть к развлечениям. Конфликты возможны в ситуации вынужденного одиночества, бесконтрольства.

У людей с экстравертированным типом акцентуации проявляется склонность к гипоманиакальности. Эти люди обладают легкой приспособляемостью к новой работе и отлично справляются со своими должностными обязанностями, когда четко определены задачи и правила поведения.

3.4.2. Характеристика психосоциотипов

Психотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой, что обусловливает специфику поведенческого реагирования в межличностных и социальных отношениях, специфику проявления социально-психологического самочувствия. Психосоциотип может достаточно существенным образом влиять на состояние, поведение, уровень активности либо деструктивности сотрудников.

Типологические профили помогут не только осознать свои сильные и слабые стороны, но и справиться с теми, кто постоянно создает вам дополнительные трудности на работе. Если вы знаете или по крайней мере догадываетесь, каковы их предпочтения, то изучение типологического портрета поможет проникнуть в самую суть проблемы и найти путь к мирному обсуждению и благополучному разрешению конфликта.

Известный психолог Юнг утверждал, что очевидная разница в поведении людей определяется разными предпочтениями, которые выявляются очень рано, формируя основу нашей особой индивидуальности.

Существуют **четыре основных предпочтения:**

первое имеет отношение к тому, откуда вы черпаете свою энергию — из внешнего мира (**экстравертный**) или внутри себя (**интровертный**);

второе связано с тем, как вы собираете информацию о мире — дословно и последовательно (**сенсорно-ощущающий**) или более произвольно (**интуитивный**);

третье относится к тому, как вы принимаете решения — объективно и беспристрастно (**мыслительно-логический**) или субъективно и межличностно (**эмоционально-чувствующий**);

четвертое имеет отношение к нашему образу жизни — предпочитаете ли вы быть решительным и методичным (**решающий, рациональный**) или уступчивым и непосредственным (**воспринимающий, иррациональный**).

Если вы заряжаетесь энергией от людей и действий и чувствуете себя опустошенным, оставаясь слишком долго в одиночестве, если вам свойственно сначала говорить, а потом думать, если вы общительны и активны, то вы, вероятнее всего, **экстраверт**, обозначаемый буквой Е.

Если вы держите свои наблюдения и мысли при себе, а оживленные обсуждения вас утомляют, если вы предпочитаете больше слушать, чем говорить, если вы малообщительны и после разговора с собеседником вам хочется остаться наедине с самим собой и своими мыслями, как бы «перезарядиться», то вы, вероятно, относитесь к **интровертам**, обозначаемым буквой I. Обычно экстравертов больше, чем интровертов.

Оба типа поведения абсолютно нормальны, если понимать их природу. Экстраверты и интроверты по-своему черпают энергию и силу. И они не должны надолго выходить за рамки своих предпочтений, хотя и в школе, и на работе поощряют экстравертов, заявляя: «Ваша оценка будет зависеть от того, как вы работаете в классе». Следует помнить, что если вы интроверт, то вы должны добиваться предоставления вам личного времени для размышлений — это объективно необходимо для вас. Экстраверты такие, как мы их видим, свои мысли, чувства они выплескивают наружу; а в случае с интровертом то, что мы видим, отражает их характер только частично. Интроверты начинают раскрываться не сразу, а лишь если доверяют окружающим или в исключительных обстоятельствах.

Мы собираем информацию об окружающем нас мире двумя основными путями: если вы предпочитаете конкретную информацию и опираетесь при сборе информации только на то, что можно увидеть, услышать, потрогать, понюхать, фокусируете внимание на фактах и деталях, то вы представляете собой **сенсорный** тип, обозначаемый буквой С. Если вы собираете информацию произвольным путем, иногда «скачками», ищите в ней свой смысл, опираетесь на интуицию, ищите опо-

средованное значение и взаимосвязи между различными явлениями, то, вероятно, вы — **интуитивный** тип (И). Если два человека по-разному собирают информацию, то их дальнейшие отношения поставлены под угрозу. Например:

Сенсорный: Сколько времени?

Интуитивный: Уже поздно.

Сенсорный (несколько удивленно): Сколько времени?

Интуитивный (настойчиво): Уже пора идти.

Сенсорный (теряя терпение): Послушай, что я спрашиваю. Сколько времени? Я задал конкретный вопрос и жду конкретного ответа.

Интуитивный (уверенный в своей правоте): Нельзя быть таким капризным. Я ведь сказал, пора идти, уже больше трех.

С этого момента все может пойти под откос. Помните, кто относится к сенсорному типу, понимает все буквально: им нужна конкретная информация. Относящиеся к интуитивному типу, наоборот, могут найти сто способов ответа на вопрос, ни один из которых не будет достаточным для человека сенсорного типа.

Люди, относящиеся к **интуитивной** (И) категории, в принятии решений опираются на внутренний голос, собственную интуицию вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие.

Для **сенсорных** (С) людей, напротив, опыт окружающих, здравый смысл являются критерием для принятия решений. Им чуждо фантазерство, они предпочитают «синицу в руках журавлю в небе». Разногласия между представителями И- и С-лагерей бывают особенно непримиримыми и могут служить основой серьезных социальных и личностных проблем.

Если мир, который вы вокруг себя создали, имеет структурную определенность, он регулируется, планируется и подвержен контролю, а вы — человек решительный, все обдумывающий и способный принимать решения с минимальным напряжением, то вы относитесь к **рационально-решающему типу** (Р). Если окружающий мир позволяет вам быть гибким, спонтанным, адаптироваться к разнообразным ситуациям, если принятие решения и приверженность ему вызывают у вас беспокойство в отношении того, как решить конкретную проблему или даже что сегодня делать, то вы относитесь к **иррационально-воспринимающему типу** (В). Люди воспринимающего типа стремятся накапливать информацию вместо того, чтобы торо-

питься с заключением (оценкой) по любому вопросу. Люди решающего типа имеют тенденцию к тому, чтобы выносить решение вместо того, чтобы использовать (учесть) новую информацию, даже если эта информация неизбежно должна изменить их решение.

Информация, которую вы получили, будучи сенсорным или интуитивным типом, ведет к принятию какого-то решения или к действию. Если принимая решение, вы предпочитаете быть логичным, аналитиком, беспристрастным и объективным, пока не придете к заключению, то, вероятно, вы относитесь к **мыслительному, логическому типу (логик** — Л). Если вы опираетесь на свое субъективное отношение к информации, на субъективную оценку события, учитывая, как это решение повлияет на других, на межличностные отношения, то вы тяготеете к **эмоционально-чувствующему типу** (Э). Как на работе, так и в быту, женщина, принимающая решение в соответствии с мыслительным типом, редко находит понимание и одобрение окружающих. Когда она стремится к объективности и ведет себя решительно, рассматривается как «неженственная», «суровая»; в свою очередь, эмоционального мужчину, который предпочитает принимать решения в соответствии со своими чувствами, могут называть «тряпкой» просто за его отзывчивую натуру. Э-людям присущи субъективизм, гуманность, они руководствуются этическими категориями в большей мере, чем логическими. Шкала Л-Э — единственная, в которой отмечены **половые различия**. Шесть из десяти мужчин — Л-люди, среди женщин соотношение прямо противоположное: 60 % относят себя к Э-категории.

В психике человека выделяют четыре основных канала связи с миром, на которых функционируют психические функции **сенсорики** (ощущения), **интуиции, логики и эмоции**, но расположение, а следовательно, и преобладание этих функций различно у разных людей, чем и определяется психосоциотип человека.

I канал — самый мощный, наиболее определяет тип человека. Если человек экстраверт, и на I канале функционирует логически-мыслительная функция, то она проявляется как деловая логика; если на I канале — сенсорная функция, то она проявляется как воля и требовательность. Но если человек интроверт и на I канале у него тоже мыслительная функция, то

она будет проявляться несколько иначе — как теоретическая логика отношений, а сенсорная функция будет проявляться как тяга к ощущениям, удобству.

II канал называют продуктивным или творческим — это область активного действия, направленная вовне.

III канал характеризуется невысокой энергетикой, поэтому психическая функция, размещенная в нем, оказывается весьма уязвимой для «постороннего воздействия» — это «точка наименьшего сопротивления», «уязвимая больная мозоль человека».

IV канал — суггестивный канал, по этому каналу человек наиболее внушаем, и психическая функция, действующая здесь, самая слабая из четырех. Выделяют 16 психосоциотипов в зависимости от порядка расположения — доминирования психических функций на этих каналах.

Для облегчения запоминания психосоциотипов используют имена великих людей и также буквенные обозначения: Е — экстраверт, I — интроверт, Л — логически-мыслительный, Э — эмоциональный, С — сенсорно-ощущающий, И —интуитивный, В — воспринимающий, Р — решающий.

Мыслительный, эмоциональный, интуитивный, ощущающий типы будут проявляться в своеобразных функциях в зависимости от экстраверсии или интроверсии человека (табл. 7).

Таблица 7

Мыслительный (логик)	Экстраверсия	Интроверсия
	■ — деловая логика, выгода	□ — логика отношений, научные теории
Эмоциональный (этик)	▙ — внешнее проявление эмоций, настроения	∟ — отношения между людьми
Ощущающий (сенсорик)	● — воля, требовательность	○ — ощущение удобства, самочувствие
Интуитивный (интуит)	▲ — интуиция возможностей	△ — интуиция времени, предчувствие, прогноз событий
Условно обозначим	■ — «черные функции»	□ — «белые функции»

Все четыре функции (логическая, эмоциональная, интуитивная, ощущающая) представлены у каждого человека, но разной интенсивности, расположены на разных каналах и поразному проявляются в поведении человека.

Основные правила расположения функций по каналам: 1) если экстраверт в I (сознательном канале), то все остальные каналы интровертные и наоборот; 2) функция II канала должна быть на другом полюсе по признаку «рациональный — иррациональный» с функцией I канала, т. е. если I канал занят рациональной функцией (логика, эмоции), то во II — обязательно будет иррациональная функция (чтобы обеспечить примерное равновесие психики человека); 3) IV канал занят функцией, противоположной той функции, которая находится на I канале. Исходя из указанных правил расположения функций, можно выделить 16 психосоциотипов людей (табл. 8, 9).

Свой психотип попробуйте определить с помощью предложенного ниже психологического «цифрового» теста. Либо на основе анализа своего жизненного стиля определите свой буквенный шифр:

1) Вы экстраверт (Е) или больше похожи на интроверта (I)?

2) Вы стараетесь учесть все факты и детали подробностей, больше доверяете своим текущим ощущениям (С) или своей интуиции (И)?

3) Вы чаще принимаете решение на основе эмоций и чувств (Э) или путем логического объективного анализа (Л)?

4) Вы склонны планировать и жестко контролировать свою жизнь (Р) или чаще действуете спонтанно, быстро меняя свои решения и планы (В)?

Определив буквенный или цифровой шифр своего психотипа, внимательно прочтите описание психотипов.

Цифровой тест «Социотип» (В. Мегель, А. Овчаров)

Из каждой пары описаний (1—2, 3—4, 5— 6) выберите одно и запишите его порядковый номер.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешенно и не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

Таблица 8

Психологическая ориентация				Каналы				Обозначения	
				I	II	III	IV		
Интроверты (I)	Иррациональные (воспринимающие) (В)	Этики (О)	Интуит. (И)	△	▙	■	●	Есенин	ИЭIВ (интуитивно-эмоциональный интроверт)
Интроверты (I)	Иррациональные (воспринимающие) (В)	Этики (О)	Сенсор. (С)	○	▙	■	▲	Дюма	СЭIВ
Интроверты (I)	Иррациональные (воспринимающие) (В)	Логики (Л)	Интуит.	△	■	▙	●	Бальзак	ШИВ
Интроверты (I)	Иррациональные (воспринимающие) (В)	Логики (Л)	Сенсор.	○	■	▙	▲	Габен	СЛIВ
Интроверты (I)	Рациональные (решающие) (Р)	Этики (О)	Интуит.	∟	▲	●	■	Достоевский	ЭИIР
Интроверты (I)	Рациональные (решающие) (Р)	Этики (О)	Сенсор.	∟	●	▲	■	Драйзер	ЭСIР
Интроверты (I)	Рациональные (решающие) (Р)	Логики (Л)	Интуит.	□	▲	●	▙	Робеспьер	ЛИIР
Интроверты (I)	Рациональные (решающие) (Р)	Логики (Л)	Сенсор.	□	●	▲	▙	Максим Горький	ЛСIР
Экстраверты (Е)	Иррациональные (В)	Этики (О)	Интуит.	▲	∟	□	○	Гексли	ИЭЕВ
Экстраверты (Е)	Иррациональные (В)	Этики (О)	Сенсор.	●	∟	□	△	Наполеон	СЭЕВ
Экстраверты (Е)	Иррациональные (В)	Логики (Л)	Интуит.	▲	□	∟	○	Дон-Кихот	ИЛЕВ
Экстраверты (Е)	Иррациональные (В)	Логики (Л)	Сенсор.	●	□	∟	△	Жуков	СЛЕВ
Экстраверты (Е)	Рациональные (Р)	Этики (Э)	Интуит.	▙	△	○	□	Гамлет	ЭИЕР
Экстраверты (Е)	Рациональные (Р)	Этики (Э)	Сенсор.	▙	○	△	□	Гюго	ЭСЕР
Экстраверты (Е)	Рациональные (Р)	Логики (Л)	Интуит.	■	△	○	∟	Джек Лондон	ЛИЕР
Экстраверты (Е)	Рациональные (Р)	Логики (Л)	Сенсор.	■	○	△	∟	Штирлиц	ЛСЕР

Таблица 9

Обозначение	Название	Имя	Лозунг
Группа «интуитивно-эмоциональные» или «Аполлон»			
ШЭВ	интуитивно-эмоциональный интроверт, воспринимающий	Есенин или «искатель»	«Сделать жизнь приятнее!» «Надо работать!»
ІЭИР	эмоционально-интуитивный интроверт, решающий	Достоевский или «писатель»	«Надо себя заставить!» «Вдохновляющий лидер и последователь!»
ЕИЭВ	интуитивно-эмоциональный экстраверт, воспринимающий	Гексли или «журналист»	«Будь логичным!» «Результат — люди»
ЕЭИР	эмоционально-интуитивный экстраверт, решающий	Гамлет или «актер»	«Выгляди так, как тебя хотят видеть» «Сладкоречивые увещеватели»
Группа «интуитивно-мыслительно- логические» или «Прометей»			
ЛИІР	логико-интуитивный интроверт, решающий	Робеспьер или «ученый»	«Надо себя заставить!» «Вольные мыслители жизни»
ИЛІВ	интуитивно-логический интроверт воспринимающий	Бальзак или «созидатель»	«Не выражай открыто своих чувств!» «Осмыслители жизни»
ИЛЕВ	интуитивно-логический экстраверт воспринимающий	Дон-Кихот или «новатор»	«Будь справедливым» «Результат — это прогресс»
ЛИЕР	логико-интуитивный экстраверт, решающий	Джек Лондон или «бизнесмен»	«Выгляди так, как тебя хотят видеть!» «Прирожденные лидеры»
Группа «сенсорно-решающие» или «Эпиметей»			
ЭСІР	эмоционально-сенсорный интроверт, решающий	Драйзер или «охранитель»	«Не говори о плохом, лучше о хорошем!» «Преданные своему делу»

Окончание табл. 9

Обозначение	Название	Имя	Лозунг
ЛСIР	логико-сенсорный интроверт, решающий	Максим Горький или «попечитель»	«Не говори о плохом» «Прирожденные организаторы жизни»
ЭСЕР	эмоционально-сенсорный экстраверт, решающий	Гюго или «оптимист», или «продавец»	«Планируй все заранее» «Друзья всех и каждого»
ЕСЛР	логико-сенсорный экстраверт, решающий	Штирлиц или «Шерлок Холмс», или «администратор»	«Планируй все заранее» «Прирожденные руководители»
Группа «сенсорно-воспринимающие» или «Дионисий»			
СЭIВ	сенсорно-эмоциональный интроверт, воспринимающий	Дюма или «художник», «любитель жизни»	«Надо работать!» «Дела говорят красноречивее слов» «Человек рожден, чтоб наслаждаться жизнью!»
СЛIВ	сенсорно-логический интроверт, воспринимающий	Габен или «мастер»	«Не выражай открыто своих чувств!» «Просто делайте это»
СЭЕВ	сенсорно-эмоциональный экстраверт, воспринимающий	Наполеон или «политик», или «Цезарь»	«Будь логичным» «Сделаем работу веселее»
СЛЕВ	сенсорно-логический экстраверт, воспринимающий	Жуков или «поощритель», или «Македонский»	«Будь справедлив!» «Ловить момент!»

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям приятное, учтивы.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны, уверены в себе. Предпочитаете не распыляться на несколько дел сразу. Тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Склонны к колебаниям и сомнениям, не всегда уверены в себе, рассеяны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, малоинициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны, откровенны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

1357 — Максим Горький
1358 — Штирлиц
1367 — Робеспьер
1368 — Джек Лондон
2357 — Габен
2358 — Жуков
2367 — Бальзак
2368 — Дон-Кихот
1457 — Драйзер
1458 — Гюго
1467 — Достоевский
1468 — Гамлет
2457 — Дюма
2458 — Наполеон
2467 — Есенин
2468 — Гексли

ЕСЕНИН (интроверт интуитивно-эмоциональный, воспринимающий) (ИЭВ), или назовем его «искатель».

На **I канале** находится **интуиция** — прогноз (И), что позволяет хорошо предчувствовать надвигающуюся опасность и пробовать избежать ее, долго помнит отрицательные переживания прошлого, пытаясь извлечь урок из него, размышляет о себе, стремится понять себя, увлекается новейшими теориями, течениями мысли. Чувствует течение времени, но его мягкая мечтательность приводит к тому, что он никогда не спешит.

II канал занят **эмоциональной** функцией (Э), поэтому эмоции, чувства проявляются внешне заметно, хотя человек и старается вести с людьми учтиво, мягко, но в своей семье может может быть капризным, несдержанным, бурно ругаться. Но все же чаще предпочитает согласиться, уступить, промолчать, лишь бы не ссориться. Старается никого не принуждать, не наказывать. Чувствуя эмоциональное состояние других людей, может их утешить, помочь. Эмоционально восприимчив к искусству., может увлекаться или заниматься искусством.

III канал занят **мыслительной** функцией (Л), проявляющейся как деловая логика и активность. Это уязвимое качество, поэтому человеку этого типа с трудом дается деловая активность (или должен увлечься, или заставляет себя работать, но потом может отложить, забросить). Этот недостаток проявляется и в быту: ему трудно поддерживать постоянно порядок в квартире (может лениться), в финансовых делах (деньги могут валяться в неподходящих местах). Недостаток активности проявляется и в том, что этот человек колеблется в выборе решения. Даже если этот человек выглядит достаточно активным, можно предполагать, что он заставляет себя быть таким, хотя в душе ему давно хочется расслабиться и все забросить. Самостоятельно инициативы к физическому труду не проявляет, а начинает трудиться, если его попросят или в случае необходимости. Внутренняя установка человека этого типа к самосовершенствованию гласит: «Надо работать».

Есенин (ИЭВ) — чувствуют себя лучше, когда работа задевает их за живое, интересует их, имеет в их глазах чисто человеческое звучание. Склонность к рефлексии (I) соединяется с предрасположением к образному и абстрактному восприятию окружающего мира (И). Решения они принимают, руководствуясь своими внутренними пристрастиями (Э), но эти решения направлены на поддержание порядка в собственной душе и собственных делах и уже потом на то, чтобы руководить другими.

Они податливы, умеют приноравливаться к самым разным условиям (В). Результатом этого соединения является достаточно сдержанный, но добродушный и участливый человек, который следует принципу: «Живи сам и давай жить другим». Но по мере увеличения их сферы влияния увеличивается и потребность в контроле. Если IИЭВ видит, что его коллега работает кое-как, ему это безразлично. «Это не моего ума дело, каждый платит за себя», — подумает IИЭВ. Однако стоит ему оказаться в положении начальника, а также в случае, если поведение сослуживца как-то влияет и на него, и IИЭВ начинает уделять значительно большее внимание тому, что творится рядом. Их интроверсия препятствует открытым столкновениям и выяснениям отношений, они тщательно избегают конфликтов, но если их очень заденут за живое, они сами приходят в недоумение от интенсивности своих переживаний и неожиданности своих реакций.

Есенин как руководитель умеет превращать подчиненных в своих преданных сторонников, так как подчиненные могут в полной мере насладиться свободой в выборе средств для решения поставленных перед ними задач; они получают щедрую поддержку и каждое их предложение будет выслушано со вниманием. Даже если вы потерпите неудачу, не затрагивающую систему ценностей IИЭВ слишком глубоко, вас ободрят и поблагодарят за приложенные усилия. Если же вы погрешите против системы ценностей IИЭВ — учтите, что никто об этом может и не узнать — то прощение не придет само собой. Положение осложняется тем, что интровертно-чувствительная сторона Есенина никогда ничего не забывает и не прощает, тогда как их подвижная интуитивно-воспринимающая сторона будет оставаться по-прежнему добродушной и делать вид, что ничего не произошло.

Мужчины-IИЭВ достигают высоких постов тогда, когда их способность к предвидению счастливо сочетается с чувством реальности в выборе способов решения стоящих перед ними задач. В этом случае мужчина-IИЭВ может быть руководителем, вдохновляющим подчиненных, хотя повседневные мелочи и способны отравить его существование; чтобы скрыть свою врожденную доброту, которая вызывает критику с чьей-либо стороны, он может поддаться стремлению вести себя нарочито резко, непреклонно, чтобы продемонстрировать характер.

Если обстановка на рабочем месте накаляется, Есенину (ІИЭВ) становится не по себе, и поведение можно назвать уходом в сторону — он становится медлительным, пассивным, впадает в угрюмое расположение духа, прерывающееся неожиданными взрывами критики. И эта критика может извлекать на поверхность давно прошедшие обстоятельства, не относящиеся к данному моменту («И это еще не все! Я уже сыт по горло...»). Такое поведение несвойственно ІИЭВ и может означать приближение стресса, результатом которого могут быть разнообразные соматические, желудочные заболевания. Этого можно избежать, если предоставить ІИЭВ возможность высказаться напрямик и помочь им преодолеть нежелание говорить о том, что их беспокоит. Ведь их интроверсия препятствует прямым высказываниям даже в том случае, когда они сами считают это необходимым.

Благодаря своему уму, компетентности ІИЭВ успешно поднимаются по организационной лестнице, внутренне стремясь к совершенствованию, порой впадая в самокритику, потому что, на их взгляд, работа никогда не может быть сделана безупречно. Расширяя сферу своей деятельности, ІИЭВ должны быть готовы к тому, что им придется хлебнуть трудностей и смириться с несовершенством результатов своего труда и нежеланием окружающих жить и работать согласно их ожиданиям.

ДОСТОЕВСКИЙ (интроверт эмоционально-интуитивный решающий) (ІЭИР) или «писатель», или «вдохновляющий лидер».

I канал — эмоциональный (Э) — сразу чувствует отношение людей, старается избегать конфликтов, ссор, — терпит очень долго. Никогда не скандалит, и «отодвигается» от неприятного человека. Ведет себя с ним сухо, официально. Старается помочь людям в беде (и морально, и действиями). Старается с детьми быть справедливым, если чувствует, что сам не прав, просит у ребенка прощение. Предполагает заочно в людях положительные качества, стремится установить теплые, дружеские отношения, может простить зло, причиненное ему.

II канал — интуиция, поэтому чувствует потенциальные возможности, стержень личности людей, предчувствует назревающие конфликты между людьми, но надеется, что все само собой уладится. Считает, что главная ценность в человеке — его нравственность, его моральные устои, морально требовате-

лен к себе, испытывает муки совести за малейшие отступления от идеала, иногда бывает «ходячей добродетелью», «занудой-моралистом». Интересуется внутренним миром человека, может быть прекрасным воспитателем, учителем. Чувство любви к человеку, гуманизм характеризуют его мировоззрение. Среди этого типа много религиозных мыслителей и философов (Конфуций, Н. Бердяев и др.).

III канал — сенсорный (С), который проявляется как воля, требовательность, недостаток воли считается пороком, поэтому целенаправленно формирует у себя волю («Делай не то, что хочется, а то, что нужно»). «Давит» на себя, заставляет делать то, что нужно, но на других людей не «давит». Не выносит, когда на него кто-то «давит» — «уходит от них», предпочитает дел с ними не иметь. Внутренняя установка людей этого типа: «Не поддаваться нажиму и не давить самому», но если необходимо: «Надо себя заставить!»

На каком бы участке работы не требовались старательность и надежность, никто лучше Достоевского (IЭИР) не справится с этим.

Они задумчивы и склонны к размышлениям (I), жизнь представляется им полигоном безграничных возможностей, наполненным бесконечными смыслами и значениями, которые ставятся ими в связь с общей картиной в целом (И). Символы и общие понятия преобразовываются в соответствии с их личностно-ориентированной функцией принятия решения (Э), которая формирует стиль жизни, отличающийся порядком, планомерностью и размеренностью (Р). Сочетание этих предпочтений создает личности с богатым внутренним миром, проявляющим себя в форме заботы и тревоги о других и при этом достаточно четко организованным, чтобы их слова не оставались лишь словами.

Заботливый, участливый, ласковый мужчина-IЭИР порой не встречает понимания со стороны других мужчин.

Если исключить церковную деятельность, а также практику частного психолога или педагога, мужчине-Достоевскому (IЭИР) придется на работе нелегко. Их рабочий стиль характеризуется умением сочетать соблюдение расписаний с заботой о нуждах окружающих. Они весьма сдержанны во время конфликтов и обычно лучше других предчувствуют, когда он еще только назревает, как бы предвосхищая события. К сожале-

нию, эта их способность словно притягивает конфликты, которых они опасаются. В результате они растрачивают свои силы и скрывают свои потрясения под маской интроверсии, надеясь, что все скоро уладится. Повышенная эмоциональность, чувствительность этих людей может приводить их к желудочным, соматическим, нервным расстройствам. Для поддержки здоровья и внутреннего равновесия ІЭИР жизненно необходима та или иная форма медитации — будь то какая-либо разновидность йоги или же обыкновенные уединенные размышления в течение нескольких минут.

На рабочем месте ІЭИР ценят порядок и аккуратность, единомыслие, они хотели бы, чтобы каждый был поощряем за этот вклад в общее дело, который вносит, чтобы все стремились к гармонии производственных отношений.

К достоинствам ІЭИР относятся их изрядные умственные способности, творческое воображение, преданность своим внутренним идеалам и человечность. Они любят мечтать, обожают учиться и самосовершенствоваться в любой форме и поощряют к этому окружающих. Они предварительно обдумывают вопрос с более общей точки зрения и все разложат по полочкам. Их твердый характер и способность понять действуют на других вдохновляюще.

Достоевский (ІЭИР) может действовать весьма реалистично, когда на карту поставлены их идеалы. Например, если речь идет о повышении зарплаты учителям, то именно ІЭИР лучше всего справится с задачей представить вопрос в приемлемой для широкой общественности форме. И неожиданно этот уступчивый, любезный, заботливый ІЭИР становится волевым и конкретным, встречая противников во всеоружии своей интеллектуальной мощи.

Справедливость, честность, взаимопонимание — вот нравственные ценности, за которые они готовы бороться как в частной жизни, так и на работе.

Слабые стороны: если какой-либо из их идеалов остается неосуществленным, они могут впасть в глубокую депрессию. Они склонны чрезмерно глубоко переживать любое событие или замечание, даже их не касающееся, так как считают, что все происходящее в офисе имеет к ним самое прямое отношение и они ответственны решительно за все. К третьей слабости ІЭИР следует отнести их умение усложнить самую простую

вещь и придать ей неподобающее значение, т. е. сделать «из мухи слона».

ГЕКСЛИ (экстраверт интуитивно-эмоциональный воспринимающий) (ЕИЭВ) или «журналист».

I канал — интуиция, хорошо понимает людей, их мотивы, прирожденный психолог, чувствует способности, достоинства других людей, любит вдохновлять, восхищаться талантами людей, активизировать их (в том числе и для решения своих проблем). Улавливает перспективу в целом. Любит новизну во всем. Человек шутливый, игривый, много имеет знакомых.

II канал — эмоции. Старается сохранить хорошие отношения с людьми, ищет компромисс, демонстрирует дружелюбие, готовность помочь, хотя часто необязателен, легкомыслен, слишком шутлив. Хорошо чувствует, чего ждут от него люди, с удовольствием выполняя «социальный заказ». Умеет управлять эмоциями, симпатиями людей, умеет убедить, уговорить человека сделать что-либо. Среди этого типа много журналистов, политиков, психологов.

III канал — уязвима **логика**. Трудно дается логический анализ, может иметь много идей, но логически обосновать и реально проверить идеи не любит (пусть другие проверяют). Много фантазии, но маловато анализа — может распыляться по мелочам, упуская самое существенное. Иногда бывает авантюрным. Не любит, когда ему говорят, что он чего-то не понимает.

Вкус к жизни в сочетании с общительностью (Е) соединяется с чувством безграничных возможностей и вариантов (И), которые рассматриваются с точки зрения межличностной динамики (Э) и претворяются в гибкое, многовариантное поведение. Ловкость, с которой он выполняет самые разнообразные трюки, нередко застает врасплох менее подготовленных коллег. Он вносит воодушевление в любую деятельность, хотя порой их возбужденность, энтузиазм, непредсказуемость, чувствительность ошибочно воспринимаются как легкомысленность. Благодаря способности убеждать и вдохновлять окружающих, ЕИЭВ прекрасно справляется с основной задачей начальника «делать дело руками своих подчиненных» и при этом способствовать тому, чтобы подчиненные чувствовали себя на своем месте и знали, что от его усилий зависит успех. Он не колеблясь выдает подчиненным соответствующие полномочия там, где это необходимо. Он предпочитает подбадривать их, а не контролировать каждый шаг.

Другой сильной стороной Гексли (ЕИЭВ) является способность генерировать различные варианты и пути решения сразу нескольких проблем, но порой больше увлекается рассмотрением вариантов, чем завершением начатого предприятия.

Уныние и нервное расстройство охватывают ЕИЭВ тогда, когда он не в состоянии претворить серьезную проблему в игру. Если речь заходит об ответственности, тогда он становится задумчивым, угрюмым, даже суровым.

Его тяга к новому и неожиданному может приводить к полному пренебрежению своими постоянными обязанностями.

Неизменно больше затевая, нежели доводя до конца, ЕИЭВ становится ненадежным, непостоянным, неуверенным в себе. Это о нем сказано: «Дорога в ад вымощена благими намерениями».

ГАМЛЕТ (экстраверт эмоционально-интуитивный решающий) (ЕЭИР) или «педагог», или «актер», или «сладкоречивый увещеватель».

I канал — эмоции. Это человек интенсивных эмоций, настроение изменчиво, эмоции выплескиваются наружу и тогда быстро все забывает, успокаивается. Свойственно эмоциональное, иногда драматическое восприятие мира, вплоть до трагедии чувств. Стремится быть в центре внимания, очень зависим от того, какое мнение о нем сложилось у окружающих. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других, способен убеждать других, используя сочетание слов и личного обаяния, учитывая особенности личности и поведения собеседника.

II канал — интуиция, хорошо прогнозирует события, действия знакомых людей, хороший физиономист, даже по фотографии может сказать, чего можно ждать от этого человека. Много дел сразу делать не любит, обычно дела делает тщательно, доводит до конца. Не склонен к терпению, к компромиссам, идет на обострение конфликта, бывает жестким, требовательным в семье. Перед принятием важного решения долго сомневается и колеблется.

III канал — сенсорика, любит комфорт, но не умеет его организовать, бывает брезглив, плохо переносит физический дискомфорт и боль. Обостренно воспринимает замечания о своей внешности, манере одеваться. Внутренняя установка к саморазвитию: «Выгляди так, как тебя хотят видеть».

Гамлета называют «сладкоречивым увещевателем».

Его умение убеждать, уговаривать не имеет себе аналогов. Он черпает энергию извне (Е), воспринимая мир в безграничии возможностей и значений (И), а решения, которые он принимает, всегда пристрастны, учитывает межличностную динамику (Э), всевозможные межличностные отношения, интерпретирует действия каждой из сторон и реакцию на них.

Он призван к тому, чтобы учить, вести, способствовать осуществлению планов: экстраверсия направляет его внимание на окружающих, интуиция подсказывает вдохновляющий и убеждающий аргумент, чувствительность служит барометром, отзывающимся на потребности людей и ситуации, а решительность помогает не упускать из виду контуры проблемы и правильно распределять усилия для ее решения, планируя необходимые шаги и сроки.

Он способен привести в согласие друг с другом любое количество людей, примирить несовместимые ситуации или, напротив, если захочет, то рассорить всех. Это хороший психолог и прирожденный политик, но он становится совершенно невыносимым, когда его ценности ставятся под сомнение и тем более осмеиваются. Тогда он упорно стоит на своем до крайностей, до фанатичности. И хотя ЕЭИР предпочитает мирную обстановку на рабочем месте, стремится обеспечить эту гармонию, но несмотря на все свои добрые намерения, может не срабатываться с окружающими — в особенности с другими экстравертами-Решающими. И тогда отрицательную реакцию окружающих ЕЭИР воспринимает как свою личную неудачу: «Если я не могу подействовать на людей, если они не хотят быть со мной откровенными, значит я потерпел неудачу», и ими овладевает чувство собственной неполноценности, вскипают бурные эмоции.

РОБЕСПЬЕР (интроверт логико-интуитивный решающий) (ІЛИР) или «ученый».

I канал — аналитическое мышление, стремится во всем найти логику, построить модель, его интересуют общие закономерности, идеи, а не факты, присуща теоретико-научная направленность. Стремление к порядку, к системе проявляется и в работе, и в увлечениях. Среди этого типа много философов, ученых (Гегель, Платон, Рерих, И.В. Курчатов, А.Д. Сахаров, Кант и др.).

II канал — интуиция, позволяет глубоко проникать в суть происходящих явлений, чувствовать перспективность, спо-

собствовать нестандартным решениям. Обычно имеет высокие нравственные нормы, хотя их не афиширует. Считает, что надо поступать справедливо, гуманно.

III канал — сенсорно-волевой. Плохо переносит волевое давление. Если не согласен с начальством, будет отстаивать свое мнение. Трудно заставлять себя выполнять рутинную однообразную работу, но если что наметил — старается выполнить, довести до конца. Все свое время отдает интеллектуальному труду, быстро утомляется от физической работы. Внутренняя установка саморазвития: «Надо себя заставить». Робеспьера называют «вольным мыслителем жизни».

Если принять во внимание, сколь малую долю населения составляют Робеспьеры (ІЛИР), то нельзя не удивиться тому влиянию, которое они оказывают на научную и практическую жизнь.

Их ясный ум позволяет им сразу охватить проблему в целом и наметить пути ее решения, а именно эти качества необходимы для того, чтобы занимать лидирующее положение.

Мир предстает ІЛИР полигоном безграничных возможностей (И), которые реализуются в направлении концептуализации, систематизации и выработки объективных решений (Л). Эти решения легко могут быть проведены в жизнь, поскольку они включают в себя четкие инструкции и предписания по выполнению (Р). Они никогда не погрязнут в деталях, как это свойственно сенсорным (С), а любую мелочь поставят в ряд с целым. Вследствие этого, они обычно быстро продвигаются по служебной лестнице и стремятся занять руководящее положение, для которого считают себя созданными. Свойственная им жажда независимости нередко вступает в противоречие с желанием держать под контролем свое окружение.

Умение держать в голове как проблему в целом, так и отдельные ее аспекты делает ІЛИР идеальным «мозговым центром» любой организации. Робеспьер-ІЛИР никогда не забывает о будущем, пускает в ход воображение, когда не хватает фактов, и ведет учет всех ресурсов. Он склонен усовершенствовать все, что его окружает, даже то, что и так хорошо работает, склонен к нововведениям всегда и везде.

К слабым сторонам относятся его недоверие, подозрительность и, как следствие богатой фантазии, он порой ведет разговоры сам с собой, с воображаемыми собеседниками, но ему

кажется, что воображаемая беседа имела место в действительности; он уверен в своей правоте и его невозможно переубедить, что все произошло исключительно в его голове. В результате ЕЛИР приходит к выводу, что окружающие не заслуживают доверия и во всех конфликтах обвиняет окружающих. «Если я прав, значит, неправы другие, они судят и понимают ситуацию неверно».

Другая слабость ЕЛИР состоит в том, что он нередко полагает, что обдумать какое-либо дело во всех подробностях равносильно тому, чтобы его сделать. Он может тщательно обсудить с коллегами все вопросы, относящиеся к эффективному решению деловой проблемы, может все записать и даже сразу наметить пути возможных улучшений, но так и не перейдет к конкретной деятельности.

Несмотря на эти недостатки, вклад ЕЛИР в деятельность любой организации невозможно переоценить. Его стремление добиваться успеха во что бы то ни стало открывает ему путь на вершины в любой отрасли.

БАЛЬЗАК (интроверт интуитивно-логический воспринимающий) (ИЛВ) или «осмыслитель жизни», «созидатель».

I канал занят **интуицией** (И) — может предчувствовать, предсказывать будущее, даже в деталях, хорошо чувствует развитие событий, хотя и склонен к пессимистическим прогнозам и скептицизму.

II канал — мыслительная функция (Л) как деловая логика. Этот человек деловит, работоспособен, упорен, настойчив, способен дойти до сути любой проблемы, может успешно заниматься физикой, математикой, программированием. Скрупулезен при рассмотрении любого вопроса, пытается все предусмотреть, поэтому ему присущи колебания, сомнения при решении вопросов; сверхосторожен в принятии решений, педантичен везде и во всем. Умеет логически просчитать деловую выгоду от мероприятия или человека, не любит разбрасываться деньгами. Умеет заботиться о здоровье, уюте.

III канал — уязвимая функция — **эмоции**. Излишнюю эмоциональность считает вредной, эмоции старается не проявлять, часто хмурый, недовольный или беспристрастный внешний вид. Плохо чувствует эмоциональное состояние людей, поэтому может проявить бестактность, даже настроить против себя людей. Внутренняя установка к самосовершенствованию гласит: «Не выражай открыто своих чувств».

Бальзака называют «осмыслителем жизни». Самоуглубленные размышления (I) в сочетании с широтой восприятия мира, с ощущением бесчисленных возможностей (И) служат основой для принятия объективных решений, которые тщательно учитывают причины и следствия (Л). Стиль жизни отличается подвижностью, непредсказуемостью и приспособляемостью (В). ІИЛВ — очень умственный тип, способный генерировать гениальные идеи. Иногда эти идеи исчезают бесследно из-за того, что ІИЛВ склонен постоянно перерабатывать и улучшать их и не всегда делится своими окончательными выводами. Хладнокровие и замкнутость, склонность к отвлеченным рассуждениям, недостаточная общественная активность (нежелание участвовать в общих вечеринках и коллективных мероприятиях) могут создавать ему дополнительные трудности на работе. Его порой упрекают в рассеянности, в том, что он отвлекается от выполнения своих прямых обязанностей: «Перестаньте мечтать и вернитесь к работе».

ІИЛВ прежде чем примется за дело, должен его обмозговать, а потом обдумать еще раз, он хочет, чтобы аргументы приводились в ясной и точной форме, без двойственности и непоследовательности, ценит и проявляет логичность рассуждений, четкость принципов, независимость мышления, ясность мысли и умение выражаться точно, создавая целостные картины при помощи слов.

Поэтому ІИЛВ служит неиссякаемым источником новых идей и теорий для окружающих (великие теории всех времен рождались в головах ІИЛВ), но часто он проделывает всю работу от начала до конца только мысленно. Продумав все самым тщательным образом, он тем не менее может не претворить результаты в отчет, схему или план, не довести начатое до того конца, который от него требует руководство.

ДОН-КИХОТ (экстраверт интуитивно-логический воспринимающий) (ЕИЛВ) или «новатор».

I канал — интуиция, присуще чутье, догадка при решении разных задач, может распознавать способности людей. Мало интересуется выгодой, предпочитает заниматься тем, что ему интересно и тогда может доводить идеи и знания до детальной проработки, до многочисленных подробностей. Привлекает все новое, необычное, любит размышлять глобально. Любознателен, много читает. Из-за своего постоянного интуитивного

«погружения» бывает очень рассеянным, может забывать вещи, не замечать знакомых, проезжать свою остановку.

II канал — теоретическая логика, позволяет анализировать информацию, выделять причины, следствия, строить свои новые теории, предварительно изучив имеющуюся литературу по данной проблеме. Людей тоже пытается классифицировать на разные категории. К этому типу относились такие ученые-новаторы, как А. Эйнштейн, З. Фрейд.

III канал — эмоции. Слабая эмоциональная чувствительность к отношениям приводит к тому, что он обычно плохо чувствует отношение к себе окружающих, поэтому его слова, поведение могут быть неуместными или недипломатичными. С незнакомыми людьми пробует быть осторожным, сдержанно официальным. Порядочность важна для такого человека и у него высокие требования к порядочности других людей, трудно забывает подлости людей. Обычно выглядит спокойным и расслабленным, но в трудных ситуациях мобилизуется, проявляет волю и решительность, если ему угрожают, может дать резкий отпор. Старается объективно относиться к людям. Внутренний лозунг саморазвития: «Будь справедливым».

На работе лозунг Дон-Кихота — «Результат — это прогресс».

Когда в работе принимает участие Дон-Кихот (ЕИЛВ), мало кто знает, чего следует ожидать в ближайшее время. Надо всегда быть начеку, если рядом находится энергичный, творческий, неунывающий и любящий поспорить человек этого типа. Если он терпит неудачу при первой попытке, то немедленно переключается на что-то другое.

Мужчины-ЕИЛВ способны самостоятельно выполнять поставленное задание и их высоко ценят за энтузиазм и интеллектуальную проницательность. Их непреклонный характер чаще всего принимается как неотъемлемая часть мужественности, а умение заглядывать вперед ценится как полезное качество. Но нарекания вызывают их нетерпимость к рутине и непредсказуемость.

Для этого типа весь мир предстает огромной доской для игр (и рабочее место не исключение), где бывают победы и поражения, где господствует дух соперничества и атмосфера вызова, но, к сожалению, это иногда приводит к недостаточному чувству реальности. Они могут увлечься обсуждением давно решенной проблемы, или вытащить на свет божий больной вопрос в неподходящее для этого время, или совершенно

неверно оценить настроение окружающих людей и вести себя неадекватно ситуации. Дон-Кихоты (ЕИЛВ) — люди идеи, их основной вклад заключается в генерировании новых идей, которыми они делятся с людьми или пытаются выгодно их продать, или кого-то увлечь своими идеями, в которых улавливается неординарность, поступь будущего, предвидение будущих тенденций (на рынке, в науке, в технологическом прогрессе и т. п.).

ЕИЛВ отличается разнообразием интересов, обычно он занимается несколькими проектами сразу, причем эти проекты могут быть слабо связаны между собой и всюду он действует энергично и деловито. Естественно, он принимается за гораздо большее количество дел, чем способен закончить, но таков его стиль.

Неуемное стремление к самосовершенствованию и совершенствованию окружающих, неугомонность, ненасытная жажда улучшений и нововведений могут в конце концов утомить коллег и подчиненных, к тому же многие проекты не доводятся до конца и это раздражает коллектив.

Дон-Кихоту (ЕИЛВ) свойственны резкие перепады настроения: в одно мгновение он может из предприимчивого и находчивого превратиться в подавленного, во всем неуверенного, недоступного никаким утешениям. Ему трудно разрабатывать проблему шаг за шагом, он пытается разрубить узел одним махом. Потерпев неудачу, он не возобновляет попыток, а уходит в сторону. Результатом является либо дело, сделанное только наполовину, либо полнейшая неудача — во всех случаях он окажется во власти серьезных сомнений относительно своих профессиональных качеств.

ДЖЕК ЛОНДОН (экстраверт логико-интуитивный решающий) (ЕЛИР) или «фельдмаршал», или «бизнесмен», или «прирожденный лидер».

I канал — деловая логика, объективно логический подход к оценке информации, любую задачу рассматривает с точки зрения делового практицизма. Даже к обыденным делам подходит рационализаторски, что-то придумывает. «Дело надо делать» — их девиз. Мышление конкретное, опирается на факты. «Гипотез не измышляю».

II канал — интуиция, способен к стратегическому планированию, умеет видеть всю картину в целом, видит направле-

ние развития событий, перспективы. «Время не ждет!». Может начинать новые дела, не кончив предыдущие. Способен на риск, но риск продуман, направлен на достижение практического результата. Подходит для опасных, рискованных профессий (каскадер, милиция), для бизнеса. Умеет манипулировать денежными капиталами, умеет их добыть. Чаще увлекается крупномасштабными делами. Сдерживает свои обещания. Все заранее планирует, даже отдых.

III канал — сенсорика, может переносить дискомфорт обстановки, если это не вредит здоровью. Вкус в одежде может быть неважным. При недомогании, болезни, психологическое самочувствие резко ухудшается, появляются мрачные мысли. С людьми любит шутить, острить, если с чем-то не согласен, дает возмущенные реплики, нетерпелив, резок, прямолинейно критикует других, порой высокомерен. Внутренний лозунг, полезный для саморазвития: «Выгляди так, как тебя хотят видеть другие».

Джека Лондона называют «прирожденным лидером».

Его энергия направлена вовне, ориентирована на людей (Е), присуща высокая социальная активность. Восприятие происходящего вокруг него отличается объемностью, многозначностью, целостностью (И). Все это претворяется в объективно обоснованные стратегии и программы, ведущие организацию к намеченной цели (Л). А потребность в планировании и отчетности (Р) служит гарантией того, что эти программы завершатся осязаемым результатом.

Упомянутые качества плюс энтузиазм, ответственность, объективность позволяют ему быть лидером, хорошим руководителем. Его отличает способность к стратегическому планированию, умение видеть всю картину в целом, учитывать разные возможности, быстро принимать решения в зависимости от ситуации, умение пойти на риск, если это необходимо; он может свободно обсуждать любые подробности и никакие разногласия не задевают его за живое, но его прямолинейность, нетерпимость к тем, кто смотрит на вещи не так, как он, нередко воспринимаются окружающими как раздражительность и даже гнев, но ЕЛИР просто обменивается мнениями, оставаясь внутренне невозмутимым. Он не останавливается ни перед какими трудностями. Он считает, что мерой успеха является количество доведенных до конца дел, а не то, какой популяр-

ностью кто-то пользуется среди коллег, поэтому он предпочитает быть правым, а не любимым. Он гордится своей независимостью, мыслит самостоятельно и испытывает отвращение к позиции соглашательства с чем-либо, но умеет анализировать и извлекать из пережитого опыта (или ошибок) ощутимую пользу.

К самым большим недостаткам Джека Лондона-ЕЛИР относят его высокомерие, нетерпеливость, бесчувственность, прямолинейная критика окружающих, что может больно ударять по самолюбию окружающих, побуждая их к бунту. Правда, допустив ошибку, он обрушивается на себя с той же прямотой и надменностью, с которой критиковал других. Он нетерпим к медлительным, к нерешительным людям, так как лично у него всегда готов план действий и ему кажется, что прислушиваться к мнению окружающих, когда все уже давно ясно, значит понапрасну тратить драгоценное время.

ДРАЙЗЕР (интроверт эмоционально-сенсорный решающий) (ІЭСР) или «охранитель», или «преданный делу».

І канал — эмоции. Это эмоциональный человек, но предпочитает не демонстрировать свои эмоции, сохраняет дистанцию в общении, редко идет на откровенность даже с близкими людьми. Но проблемы окружающих ставит выше своих собственных, жертвует своими интересами ради тех, кто в этом нуждается. Это — преданные, ответственные люди, которым необходимо чувствовать себя полезными, видеть, что их помощь нужна, чем порой окружающие и злоупотребляют. Избегает ссор, неприятных людей, которые сделали ему зло. Но в случае необходимости может постоять за себя, резко поставить на место хама, не прощает зло, пытается иногда наказать зло. Часто считает, что мир нравственно испорчен и причина всех бед именно в этом.

II канал — сенсорный, проявляется как воля, требовательность к себе и другим, может длительное время находиться в напряжении, если это необходимо (например, одновременно и работать, и учиться, и ухаживать за престарелыми родителями, и вести домашнее хозяйство и при этом выглядеть бодро, привлекательно). Часто экономный, бережливый, практичный человек, умеет хорошо готовить, чисто убирать квартиру, стремится помочь другим людям. Способен выдерживать длительное волевое напряжение, направленное на него, и сам может

проявлять сильную волю, упорство, ничто не может его остановить.

III канал — интуиция — уязвимое качество. Плохо ориентируется в истинных возможностях людей, может подозревать без всяких оснований. Плохо чувствует изменения в обществе, экономике. Нервничает перед важными мероприятиями, в то время плохо контролирует себя: не помнит, куда что положил, бьет посуду невзначай и т. п. В разговоре старается рассуждать логически, но свои поступки ему не всегда удается обосновать логически. Не любит, когда оценивают его способности, таланты. Внутренняя установка саморазвития: «Не говори о плохом, лучше о приятном».

Он сдержан, спокоен, любит трудиться в одиночестве, на мир смотрит трезво — реалистически (С), а использование и интерпретация фактов определяет межличностными аспектами (Э). Он предпочитает, чтобы его день был распланирован заранее (Р).

Заботливость, готовность помочь, умение и желание повиноваться может доставлять известные неудобства мужчинам типа Драйзер (ІЭСР), в особенности, если они совершают восхождение по служебной лестнице. Хотя начальники всегда мечтают о таких организованных, приятных и надежных исполнителях, как ІЭСР, но обычно эксплуатируют их, оставляя в тени. ІЭСР исходит из ожидания, что и он сам и окружающие будут действовать в соответствии с правилами и инструкциями, что самое главное в жизни определяется словами «надо» и «должен», поэтому он во что бы то ни было стремится завершить начатое дело, жертвуя даже своим временем или интересами.

К сильным сторонам ІЭСР следует отнести то, что его не утомляет рутина, не раздражают детали, он склонен соблюдать инструкции. И если он находится на руководящей должности, то требует, чтобы подчиненные трудились согласно установленному порядку: «Следуйте правилам и ваши усилия будут вознаграждены. Если же вы нарушите правила, вам не избежать наказания». Однако обязательность и преданность делу может быть настолько сильной, что другие беззастенчиво используют его для своих целей.

Другой его слабостью является неспособность видеть за деревьями лес. Он может настолько погрузиться в потребнос-

ти момента, что забудет обо всем, а потом вдруг почувствует, что совершенно вымотался и раздражен происходящим; в таких случаях он демонстрирует резкие перепады настроения, его гнев находит себе выход в форме упрямства, неумолимости, непреклонности, когда он начинает сваливать в одну кучу самые разные вопросы, нередко не имеющие никакого отношения к текущей проблеме или конкретному человеку. Вывести его из этого состояния довольно трудно, и чаще всего сила переживаний не соответствует значению происходящего.

МАКСИМ ГОРЬКИЙ (интроверт логико-сенсорный решающий) (ІЛСР) или «попечитель», или «прирожденный организатор жизни».

I канал — деловая логика, поэтому мышление практически деловой направленности, стремится все классифицировать, планировать, разрабатывать детали плана, анализировать подробности, выполнять работу планомерно, в срок. Не любит неясностей, неточностей, расплывчатости, стремится все «разложить по полочкам».

II канал — сенсорно-волевой. Человек волевой, упорный, порой жесткий, лицо безэмоциональное, хорошо знает все правила, считает, что дисциплина, порядок очень важны, требует от других соблюдения порядка порой грубо и жестко. Умеет действовать быстро и четко, начатые дела доводит до конца. Но устремляясь к конечной цели в погоне за практическим результатом, оставляет без внимания чувства и интересы исполнителей.

III канал — интуиция в дефиците. Плохо оценивает возможности людей, часто не знает, на что способны люди, поэтому проявляет осторожность, подозрительность, скрытность, склонен всех людей подгонять под одну «шеренгу». Не любит ярких, необычных личностей. Под его руководством могут хорошо выполняться производственные планы, но не исследовательские работы. Стремится проконтролировать каждый вопрос, углубляясь в детали (Сталин).

Максим Горький — прирожденный организатор жизни. Это надежный и ответственный тип, хорошо подходит для роли менеджеров, им движет ответственность, продуктивность и практический результат.

Мир предстает Горькому-ІЛСР совокупностью фактов и осязаемых объектов (С), к которым он стремится относиться

совершенно объективно (Л). Его ежедневные обязанности четко расписаны по пунктам (Р), а в силу своей интроверсии (I) он кажется сдержанным и холодным.

ЦЛСР неплохо ладит с окружающими, он умеет убеждать, заботиться, верен своему слову. Важнее всего для него практические результаты, и он придает большое значение рациональному расходованию средств.

ЦЛСР не склонен часто менять избранный курс, но если видит, что некоторые коррективы могут принести практическую пользу, быстро проводит их в жизнь.

К *сильным* сторонам Горького-ЦЛСР надо отнести умение действовать быстро и четко. Если он берется за какое-то дело, то стремится довести его до конца. Этому во многом способствует его приверженность мельчайшим деталям и сосредоточенность на конкретном. Именно ЦЛСР принадлежат многочисленные афоризмы, относящиеся к трудовой деятельности: «Праздность — мать всех пороков», «Дело мастера боится», «Все, что делаешь, делай хорошо», «Копейка рубль бережет», «Мотовство до нужды доведет». ЦЛСР в самом деле работает, чтобы жить, и живет, чтобы работать. Работа стоит у него на первом месте, и только потом идут семейные и общественные обязанности. Если же все это в полном порядке, тогда можно подумать и об отдыхе, которому отводится строго определенное время и место.

Горький-ЦЛСР отличается спокойствием и выдержкой, ему не свойственно высказывать свои взгляды выразительно и неумно. Во многих ситуациях, особенно в конфликтных, твердость ЦЛСР необходима. Это делает его незаменимым в разного рода непредвиденных обстоятельствах, он нужел везде, начиная от операционной и кончая полем боя. И в самом деле, ЦЛСР преобладает в вооруженных силах. И хотя в целом ЦЛСР представляют около 6 % населения, в вооруженных силах они составляют 30 %.

Если он находится на нижних ступенях служебной лестницы, то получая то или иное задание, и будучи решающим (Р), он может вначале высказать известное недовольство, но потом все равно подчинится. Пребывая на руководящей должности, он отдает приказания и ожидает подчинения. Если же наталкивается на непокорных, то нередко теряет самообладание. Он устремляется к конечной цели, и в погоне за практическим ре-

зультатом оставляет без внимания чувства и интересы исполнителей. Он стремится к продуктивности, но вместо этого сеет вокруг себя враждебность, неуравновешенность и нарушения трудовой дисциплины.

ЦЛСР не только доводит до крайности окружающих, но и самому себе может изрядно навредить. Нередко его непримиримость приводит к тому, что он стремится все делать сам, ибо только в этом случае может быть уверен, что все сделано так, как надо.

Потребность в уединении, а также нежелание открыто высказывать свои взгляды, приводит к тому, что окружающим трудно «читать» в душе ІСЛР, что создает очевидные проблемы в трудовом коллективе. Горький-ЦЛСР чрезвычайно скуп на похвалу даже там, где это необходимо. Он считает само собой разумеющимся, что работа должна быть сделана вовремя, аккуратно и точно. Хотя для ІЛСР характерна разнообразная организационная деятельность, они ведут себя очень неуверенно там, где необходимо представлять себе картину в целом (И) и учитывать межличностную динамику (Э). Общая картина включает в себя слишком много неизвестного, а для ІЛСР неизвестное обычно равносильно неприятному. Область межличностных отношений представляется этому типу чем-то неопределенным, даже неприятным, поскольку в ней мало что можно предсказать заранее и держать под контролем. Вследствие этого ЦЛСР стремится избегать «щекотливых», конфликтных или эмоциональных ситуаций. Если у собеседника начинают дрожать губы или наворачиваются на глаза слезы, Горький-ЦЛСР относится к этому резко отрицательно: «Оставьте это. Слезы еще никому не помогали». Причиной стрессов, переживаемых ЦЛСР, обычно становятся проблемы, связанные с будущим, неизвестным и незапланированным.

ГЮГО (экстраверт эмоционально-сенсорный решающий) (ЕЭСР) или «оптимист», или «продавец», или «друг всех и каждого».

I канал — эмоции, стремится избежать неприятных встреч, плохого настроения, не допустить пессимизма. Присуще обычно хорошее настроение, он доброжелателен, снисходителен и любезен к людям, счастлив, даже трудности может с юмором встречать. Хорошо чувствует настроение людей. Если загорается идеей, увлечением, остается ей верен до конца. Очень

эмоционально воспринимает мир, живет эмоциями, его эмоциональная «неистовость» может проявиться и в замечательном выступлении, и в пламенной любви.

II канал — сенсорика. Создает атмосферу уюта, внимания в общении, обходителен, приветлив, но на грубость и хамство дает отпор. Одевается со вкусом. В доме создает эстетический интерьер, уют. Очень ценит семью — она для него стоит на первом месте. Настойчив, стремится достичь цели вопреки препятствиям.

III канал — интуиция уязвима. Плохо улавливает скрытые общественные процессы, поэтому может действовать «наивно». Плохо различает, что второстепенное, что главное, поэтому часто суетится, хватается за все подряд, хотя и ценит четкую организацию труда, распорядок. Внутренняя установка саморазвития: «Планируй все заранее».

Снисходительность и любезность — вот основное, что характеризует как общий стиль жизни Гюго-ЕСЭР, так и его качества как руководителя.

Он общителен и коммуникабелен (Е), и его внимание в первую очередь обращено на конкретные подробности деятельности как всей организации, так и отдельных людей (С). Щедрый на внешние знаки внимания и поддержку (Э), он большое значение придает четкой организации труда, расписаниям и внутреннему распорядку (Р). Именно руководители этого типа помнят дни рождения своих подчиненных и стараются скрасить работу приятными мелочами. Они умеют найти индивидуальный подход к каждому, любезны, учтивы с женщинами, умеют заботиться об окружающих, всегда знают, кого и как побуждать к той или иной работе, знают, когда надо быть твердым, а когда необходимо немного уступить.

Их добротой, терпимостью, желанием избегать конфликтов иногда злоупотребляют окружающие. Гюго-ЕСЭР должен осознать, что разногласия и споры — в порядке вещей, и что его будут больше уважать, если он крепко удержит в руках свое оружие, не переходя на чужую сторону ради мира.

Достоинства Гюго многочисленны: он пунктуален, аккуратен, ответствен, работоспособен, доброжелателен, склонен к духу соревновательности. Но тенденции изменения, будущее улавливает недостаточно, поэтому порой действует «наивно», невпопад. Придавая важное значение ответственности и забот-

ливости, он может испытывать нервные стрессы, если окружающие не разделяют его представлений о справедливости. В стрессовых ситуациях ему нужна поддержка и лучше взяться за какую-нибудь срочную работу, чем думать о бедствиях.

ШТИРЛИЦ (экстраверт логико-сенсорный решающий) (ЕЛСР) или «администратор», или «Шерлок Холмс», или «прирожденный руководитель».

I канал — деловая логика, активный, практичный, в работе любит порядок (даже ложки, вилки должны лежать по порядку, а не вперемежку), тщательно обдумывает, планирует, анализирует детали любого дела. Ему присуща высокая логичность, компетентность, но могут быть вспышки гнева, если его пытаются поучать те, кого он считает некомпетентным. Склонен к скрупулезной, практической деятельности, тщательной проработке деталей, не склонен рисковать. Собирает, анализирует множество фактов, прирожденный разведчик. Имеет «умелые руки», умеет мастерить, можно назвать «мастером на все руки», проявляет изобретательность. Решения принимает на основе объективных логических критериев. Умеет анализировать конкретную ситуацию, ставить ее в связь с общим целым, вырабатывать четкую программу действий — качества руководителя.

II канал — сенсорика, поэтому аккуратность, порядок, полезность, эстетичность важны для него, и он умеет это создавать. Практичный в покупках. Внимателен к окружающему миру: все видит, слышит, замечает.

III канал — интуиция, анализирует прошлые ошибки, чтобы не повторять их в будущем. Консервативен, устойчив в привязанностях, недоверчив к тому, что может изменить его жизнь (смена работы или места жительства), плохо чувствует течение времени, иногда не успевает выполнить обещание к нужному сроку, хотя человек очень обязательный и ответственный. Выполняя работу, иногда опасается, что делает ее несвоевременно, поэтому старается опередить события. С незнакомыми людьми сдержан и даже холоден, но в кругу семьи может дать волю своим чувствам. Внутренняя установка саморазвития: «Планируй все заранее».

Штирлица называют «прирожденным руководителем».

ЕСЛР может быть мастером на все руки. Обладающий высоким чувством ответственности и умением правильно орга-

низовать процесс, Штирлиц-ЕСЛР преуспевает во всем, за что берется.

Общителен, но смотрит на мир трезво-практически (С), решения принимает на основе объективных критериев (Л) и охотно распространяет на всех, кто оказывается поблизости (Р), разумеется, ради чьей-либо пользы. Уникальное сочетание предрасположений позволяет ЕСЛР видеть ситуацию такой, какова она есть, и вырабатывать такой план действий, который сделает возможным не только решение текущей задачи, но и обеспечит подход к родственным задачам, которые могут возникнуть в будущем. Именно благодаря умению анализировать конкретную ситуацию и ставить ее в связь с общим целым, вырабатывать четкую программу действий и расписывать все по пунктам, ЕСЛР становятся руководителями в самых разных областях деятельности.

Он искренне удивляется, если другие смотрят на какие-то вещи не так, как он, ведь он выдвинул конкретные и четкие аргументы — как же другие могут быть не согласны? — и спор может быть горячим и непримиримым. Если же ЕСЛР будет держать себя в руках и высказываться более нейтрально, не выражая нетерпения в отношении тех, кто не замечает очевидного преимущества его взглядов, то ему вполне по силам продвинуться на руководящие должности.

В силу чувства ответственности и потребности в контроле, Штирлиц-ЕСЛР не способен работать в полную силу, не имея перед собой четкого плана. Он совершенно нетерпим к дезорганизующим факторам и неподобающему поведению более легкомысленных коллег, не может удержаться от критики и поучений (не то, не так, не в то время что-то сделано окружающими), может даже не на шутку раскричаться, но делает это не со зла, а чтобы «улучшить» других, чтобы каждый правильно делал то, что должен делать.

ЕСЛР не слишком прислушивается к мнению подчиненных или кого-то, кто, по его понятиям, не имеет достаточной квалификации, чтобы высказывать свои соображения.

Но если ЕСЛР считает, что дом — это епархия супруги (а вечеринка — епархия хозяев), то на супруге (или на хозяевах) и лежит ответственность за все, и тогда супруга (хозяева) должна отдавать приказания, а ЕСЛР будет слепо повиноваться. А спустя время (на рабочем месте) придет черед снова поменяться

ролями и взять бразды правления в свои руки. И важно понять, что в этом со стороны ЕСЛР никакой непоследовательности нет.

ДЮМА (интроверт сенсорно-эмоциональный воспринимающий) (ІСЭВ) или «художник».

I канал — сенсорный (С). Его кредо: человек рожден, чтобы радоваться и наслаждаться жизнью, поэтому настроен на положительные ощущения, стремится их получить, ценит комфорт, уют, эстетический вкус в одежде, эстетические удовольствия от природы, искусства. Не любит беспорядка, особенно на рабочем месте.

II канал — эмоциональный (Э). Хорошо чувствует настроение людей, умеет ими управлять, не любит скандалы, не ссорится, уступает в споре (если спор не имеет принципиального значения), старается не наказывать детей, не принуждать. Но когда разгневан или хочет добиться своей цели, может быть эмоционально несдержан.

III канал — уязвимая **деловая логика** (Л) — трудно сделать усилие над собой, заставить себя сделать что-либо помимо своих желаний. Не любит кропотливую работу. Если надо проявить сверхнастойчивость в борьбе за власть, уступает. Не любит проявлять большую деловую активность, но в то же время ценит возможность заработать хотя бы небольшую сумму. Если ему делают замечания на предмет отсутствия деловых качеств, обижается, но виду не подает. Внутренняя установка к самосовершенствованию гласит: «Надо работать».

Дюма-ІСЭВ обладает редким даром общения с окружающими людьми, не нарушая их покой. Он стремится быть надежной опорой для окружающих, не имея ни малейшей охоты каким-либо образом влиять на них, критиковать или пытаться изменить их. «Живи сам и давай жить другим» — вот их основной принцип. Эти люди покладисты, добродушны, не торопятся принимать окончательные решения, рассуждая так: «Если мы подождем еще немного, не изменится ли ситуация?», «Может быть, завтра будет все иначе?».

Они склонны обвинять себя, если в работе, в которой они принимают участие, что-то идет не так, как надо. Они преувеличивают долю своей ответственности даже там, где в действительности на них никакой ответственности не лежит, и всегда с участием относятся к неудачникам, к тем, кто в самом деле виноват в том или ином просчете.

Дюма-ІСЭВ не стремится руководить, он предпочитает оставаться в тени. Среди основных достоинств ІСЭВ важное значение для работы имеет его умение поддерживать коллег и помогать им, способность находить свежие идеи, уладить конфликт, возникший на почве недостаточного взаимопонимания. Он неизменно ратует за то, чтобы все распределяли свои силы равномерно, выполняя задание по частям, а не наваливаясь на него, когда срок уже на носу и время упущено.

Дюма-ІСЭВ уверен, что люди работают лучше, когда со стороны получают больше помощи и одобрения, нежели критики.

И вследствие этого убеждения он поддерживает как своих коллег, так и своих подчиненных, если ему приходится кем-то руководить. Ему бывает трудно сохранять дистанцию между собой и подчиненными, и этой его слабостью нередко пользуются. Однако всем, кто любит делать дело на свой лад, приятно и удобно трудиться под руководством такого начальника, преданнейшими сторонниками которого они при этом становятся. Необходимость доводить дело до конца, необходимость следовать инструкциям, представлять отчеты, рутинные скучные дела мучительны для ІСЭВ, за что он порой становится «объектом перевоспитания» со стороны более требовательных типов.

ГАБЕН (интроверт сенсорно-логический воспринимающий) (ІСЛВ) или «мастер».

I канал — сенсорный (С), настроен на уход от неприятных ощущений, не переносит грубого обращения, особенно к детям, чувствителен к прикосновениям, имеет хорошую сенсорно-образную память. Любит эстетическую красоту в сочетании с полезностью, целесообразностью. Большое внимание уделяет созданию уюта, комфорта, эстетики интерьера.

II канал — деловая логика (Л) — спокойно, основательно трудится, упорный, стремится к целесообразности результатов труда, никогда не занимается работой, которая не дает практических результатов, ценит сделанное, изобретателен. Решения, которые он принимает, объективны, обезличены и являются результатом логического анализа. Отстаивает свое мнение, выполняет работу по своему усмотрению (если распоряжения начальника кажутся ему неверными).

III канал — эмоциональный (Э) — чувства свои предпочитает скрывать, внешне выглядит спокойным, холодным, замк-

нутым, но может «взорваться», если его грубо обидели. Оправдываться не любит, долго помнит обиды, хотя и не высказывает этого. Не любит скандалов, эмоциональных вспышек окружающих, старается удалиться от этих людей. Внутренняя установка к саморазвитию: «Не выражай открыто своих чувств».

Габен-ІСЛВ редко бывает правильно понятым и значение его обычно недооценивается. Хотя он в состоянии довести до конца начатое дело, способ, который он выбирает для достижения своей цели, чаще всего оказывается столь необычным, что его коллеги недоумевают. Окружающим нелегко понять, что творится в голове у ІСЛВ. Эти качества интроверсии, сочетаясь с реалистическим восприятием мира и ориентацией на происходящее здесь и теперь (С), создают ІСЛВ репутацию людей холодных и замкнутых. Решения, которые они принимают, объективны, обезличены и являются результатом анализа (Л). Но их стиль жизни отличается подвижностью и непредсказуемостью (В), поэтому они могут направить свое внимание на новый объект или обстоятельство без всякой связи с предыдущим.

Габен-ІСЛВ предпочитает действовать, а не планировать, он с большей охотой возьмется за дело, обещающее дать конкретный результат, чем даст похоронить себя в бюрократических административных дрязгах.

ІСЛВ отрицательно относится не только к теоретическим аспектам управления, сама практика управления также мало его привлекает. Руководство он осуществляет в весьма резкой форме: «Делайте то, что вам приказано и поменьше рассуждайте» — вот его позиция по отношению к подчиненным.

Презрение к рутине и вкус к неизведанному приводят к тому, что, даже карабкаясь по служебной лестнице, ІСЛВ заботится главным образом о том, чтобы ему не было скучно, порой он охотно возьмется расстраивать чьи-либо планы, только бы не погрязнуть в рутине.

К его сильным сторонам относится умение давать самим себе задание и работать без посторонней помощи, он гораздо эффективнее трудится, предоставленный самому себе, нежели в коллективе. Он способен самостоятельно справиться с любым заданием при минимальном контроле со стороны начальства. Он укладывается в сроки, но следует при этом своему внутреннему графику. Гибкость позволяет ему легко приспо-

сабливаться к незапланированным мероприятиям. Приказ переменить тему встречается благожелательно: «Нет проблем». «Живи сегодняшним днем и не потей над пустяками. Расходуй свои силы и время разумно, завтра будет другой день, который позаботится о себе сам», — вот внутреннее убеждение Габена-ІСЛВ.

НАПОЛЕОН (экстраверт сенсорно-эмоциональный воспринимающий) (ЕСЭВ) или «политик».

I канал — волевая сенсорика, уверенный, волевой лидер, восприимчив, активен,стремится расширить свое влияние на большой круг людей. Легко парирует замечания и колкости в свой адрес, действует быстро, решительно. Внимание и активность часто переключается с одной области на другую, но тем не менее лелеет одну заветную мечту, к которой стремится и осуществляет ее в результате. Хорошо умеет решать конкретные тактические задачи, отстаивает свои интересы и права, любит быть в центре внимания, для достижения своих целей часто и с успехом использует волевой напор, пытаясь решить проблему с ходу, наскоком.

II канал — эмоции, чувствителен к эмоциональным отношениям людей, поэтому умеет манипулировать чувствами, умеет расположить собеседника к себе, поддерживать хорошие отношения. От своего влияния на людей получает большое удовольствие. Напор своих чувств умеет демонстрировать, может увлечь, повести за собой людей. В меру дипломатичен, но может склоняться к авторитарности по отношению к оппонентам. Умело ухаживает за лицами противоположного пола. Среди людей этого типа встречаются прекрасные ораторы, писатели, поэты, политики (Цицерон, Л.Н. Толстой, А.С. Пушкин, Юлий Цезарь, Дж. Байрон, М. Горбачев и т. п.).

III канал — логика уязвима, склонен к волюнтаризму, к импульсивным реакциям, логика порой «хромает». Быстро разрабатывает тактику действий, хотя может упустить главный логический смысл происходящих событий. Эмоциональные реакции могут брать верх над рациональными расчетами. Не любит, когда ему указывают на неразумность, нелогичность поведения, может вспылить, прийти в бешенство. Внутренний лозунг саморазвития: «Будь логичным».

Наполеон-ЕСЭВ любит неожиданности и сам их доставляет. Он общителен (Е), его восприятие мира отличается конк-

ретностью (С), решения исходят из внимания к человеческому фактору (Э), а жизненному стилю присущи гибкость, непредсказуемость (В), затруднения с доведением дела до конца. Рабочей манере ЕСЭВ свойственна энергичность, общительность, способность заниматься одновременно несколькими делами. Он помогает окружающим, если это необходимо, энергично берется за любое дело, не теряя из виду конкретного срока и общей, а также личной цели. И все происходит в приятной и доброжелательной обстановке. Непредвиденные обстоятельства воспринимаются им как интересные новости, способные оживить ситуацию, и не повергают его в ужас. Наполеон-ЕСЭВ охотно позволяет другим быть такими, каковы они есть, и работать так, как они считают нужным, но в то же время ЕСЭВ умеет трезво оценить происходящее и вклад каждого работника в тот или иной конкретный момент, умеет сохранять ясную голову тогда, когда начинают поджимать сроки и окружающие впадают в отчаяние. Именно он умеет найти нужное слово ободрения, чтобы ослабить напряженность. На всех организационных уровнях у него есть друзья, которые помогут претворить в жизнь его начинания. Свои недостатки есть и у ЕСЭВ: стремясь удержать в воздухе слишком большое количество «мячиков», он может потерять контроль над ситуацией и уронить сразу все. А как следствие придут дурное настроение, усталость, отчаяние.

Редко он бывает там, где вы ожидаете его встретить и в то время, когда было назначено. Пренебрегая запланированным в угоду неожиданному, Наполеон-ЕСЭВ может возбудить значительное недовольство в коллективе. К сожалению, ЕСЭВ не способен смотреть достаточно далеко вперед, его волнует, что происходит сегодня и здесь, а какое влияние может оказать его поведение или решение — дело второстепенное. Но последствия могут быть губительными и неожиданными для ЕСЭВ.

ЖУКОВ (экстраверт сенсорно-логический воспринимающий) (ЕСЛВ) или «поощритель», или «Македонский».

I канал — волевая сенсорика, целеустремленный, практичный, волевой человек. Энергичный, решительный, обязательно добьется задуманной цели. Может гибко реагировать на изменение ситуации. «Ловить момент» — его девиз. Ориентирован на решение крупных задач, которое может быть связано с подавлением противника. Может проявить жесткость и непри-

миримость, если кто-то из его окружения делает не то, что он считает нужным.

II канал — логика, действует на основе логического анализа действительности, хорошо планирует в деталях свою и чужую работу, способен повести за собой людей, контролировать порядок и ход выполнения плана. Присущ прямой, объективно-логический, конкретный и безжалостный подход к жизненным явлениям.

III канал — эмоции, сдержан в проявлении эмоций, не любит говорить о своих чувствах, одергивает эмоциональных мечтателей. Ради правоты, победы идеи, реализации плана может пойти на многочисленные человеческие жертвы, хотя в душе человек не злой и не жесткий (к типу «Жуков» относился Ленин, Петр I, Ермак).

Жуков-ЕСЛВ предпочитает внимательно рассматривать внешний мир (Е), он воспринимает его в осязаемой конкретности (С), которая становится фундаментом объективных и не принимающих во внимание личные обстоятельства решений (Л). Его жизненный стиль отличает гибкость, непредсказуемость и отзывчивость на требования ситуации (В). Экстраверты (Е), обеими ногами стоящие на земле, говорят: «Мы живем только раз и на каждого возложена ответственность использовать отмеренный срок наилучшим образом». Прямой, конкретный, объективно-безжалостный подход к жизненным явлениям проводит строгое различие между работой и домом, общественным и личным; независимость от людей, практичность, предприимчивость, деловитость, непредсказуемость поведения, способность на скаку менять лошадей, если дело идет не так как надо — это, с одной стороны, сильные качества, а с другой стороны, эти же качества проблематичны на рабочем месте, где важны прежде всего дисциплина и доведение дела до конца. На работе могут принимать в «штыки» внутреннее кредо Жукова-ЕСЛВ: «Делай, что можешь, а об остальном не тревожься. Свое время — для работы, и свое — для отдыха. Не надо браться за дело, цель которого слишком отдалена; это напрасная трата времени. Если существующее положение не удовлетворяет тебя — постарайся переменить его. В жизни нет ничего недостижимого, надо только искать альтернативы и другие пути решения».

Практицизм и приверженность текущему моменту часто

сопровождается слабым чувством ответственности, часто они объясняют так: «Я действительно собирался помочь вам, но в последний момент...». Апелляция к «последнему моменту» может, по мнению ЕСЛВ, объяснить все на свете. Разумеется, представители более организованных типов не согласятся с такой позицией, и это нередко приводит к производственным конфликтам.

К. Г. Юнг создал теорию для описания шестнадцати психологических портретов. Это было серьезно, но недостаточно удобно, так как даже после десятка лет работы ученики испытывали затруднения в трактовке различий смежных портретов, например, ІСЛВ и ІСЛР.

Можно сократить число психологических сочетаний, сгруппировав их, и тем самым легче понять окружающих вас людей. Конечно, эти сокращения не так точны, как полное описание психотипов, но и они дают возможность контролировать ситуацию на работе. **Можно выделить 4 группы:**

Аполлон — ИЭ (интуитивисты — эмоционально чувствительные — ІИЭВ, ІЭИР, ЕИЭВ, ЕИЭР) (Есенин, Достоевский, Гексли, Гамлет). Их сила в способности убеждать и сотрудничать. Это лидеры. Их слабость — в чрезмерном личностном подходе к проблемам и порой в нежелании идти навстречу.

Прометей — ИЛ (интуитивисты — мыслительно-логические — ІИЛР, ШЛВ, ЕИЛВ, ЕЛИР) (Робеспьер, Бальзак, Дон-Кихот, Джек Лондон). Их сила в умении рассуждать логически и стратегически. Это природные аналитики. Их слабость — представлять вещи сложнее, чем они есть на самом деле, а также нетерпимо относиться к некомпетентности.

Эпиметей — СР (сенсорно-решающие — ІЭСР, ІЛСР, ЕЭСР, ЕЛСР) (Драйзер, Максим Горький, Гюго, Штирлиц). Их преимущество в сильном чувстве ответственности. Такие люди — хребет любой организации. Их слабость — в жесткости и слишком узком взгляде на выполнение правил и инструкций.

Дионисий — СВ (сенсорно-воспринимающие — ІСЭВ, ІСЛВ, ЕСЭВ, ЕСЛВ) (Дюма, Габен, Наполеон, Жуков). Их сила в способности легко выполнять разнообразные задания, они хороши в чрезвычайных ситуациях, возникающих на работе. Это тип беспокойных организаторов. Но их слабость в том, что им неинтересна ежедневная будничная работа, и они мыслят не очень широко.

Д. Кейрси назвал четыре предложенных им более крупных и более фундаментальных типа «темпераментами» и за тридцать лет работы детально описал их. Ныне весь мир с успехом пользуется удобным на практике и позволяющим с высокой точностью предсказать поведение людей методом оценки их темперамента.

Темперамент — это свойство, придающее неповторимое своеобразие всем проявлениям личности, позволяющее выделить индивидуальность и подчеркнуть Самость, т. е. то, что отличает каждого человека от других. Выделив четыре типа темперамента, Кейрси «подсмотрел» и описал различия между основными стремлениями и ценностными ориентациями их представителей (табл. 10).

Таблица 10

СР	СВ	ИЛ	ИЭ
Эпиметей	*Дионисий*	*Прометей*	*Аполлон*
Чувство долга, стремление занять достойное место в определенной социальной структуре *(Драйзер, Максим Горький, Гюго, Штирлиц)*	Свобода, спонтанность реакций, стремление следовать собственным импульсам *(Дюма, Габен, Наполеон, Жуков)*	Для научного поиска стремление к власти над законами природы *(Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон)*	Стремление к тому, чтобы быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах *(Есенин, Достоевский, Гексли, Гамлет)*

Эпиметей. Обладают высокоразвитым чувством ответственности, они склонны поддерживать иерархические отношения в системе, где им приходится работать. Им хорошо понятны механизмы взаимоотношений «начальник — подчиненный», причем они могут одинаково успешно действовать в обеих ролях. Большое значение имеет сохранение традиций и обычаев, помогающих поддерживать связь времен и поколений. Обычно они (за исключением крайне выраженных интровертов) без труда решают бытовые проблемы и в житейских ситуациях могут дать 100 очков вперед представителям других типов.

Дионисий. Основным стремлением этих людей является стремление к свободе. Свобода для них заключается в возможности следовать всем своим влечениям и импульсам. Немаловажен тот факт, что эти люди не только хотят быть свободны-

ми, но желают также, чтобы окружающие знали об их свободе и импульсивности. Род их деятельности часто связан с определенным риском. Это может быть вождение гоночного автомобиля или реактивного самолета, монтаж высоковольтных электрических линий или виртуозное исполнение трюков: среди знаменитых авантюристов много людей этого типа. Для СВ-людей смысл имеет жизнь «здесь и сейчас», они любят действие, сам его процесс.

Прометей не имеет права повторить раз совершенную ошибку, будь то в бизнесе, науке или карточной игре. В любой сфере деятельности ИЛ ищет закономерности, строит схемы и модели, описывающие все многообразие связей в системе, разрабатывает технологию в наиболее общем смысле слова. Это может быть технология химического производства, «технология» игры в карты или «технология» общения с людьми. Довод СР-человека (Эпиметея) о том, что «на нашем производстве уже 30 лет эта процедура выполняется следующим образом», может только позабавить ИЛ-представителя, проявляющего неистощимую изобретательность и безжалостно расправляющегося с архаизмами и несообразностями вне зависимости от того, как долго они просуществовали в системе. Иерархические взаимоотношения, предполагающие, что «начальнику виднее», и ориентирующиеся на чины, звания и должности, никоим образом не удовлетворяют Прометея, холодно заявляющего: «Я понимаю, что это говорил Эйнштейн, но даже лучшим из нас свойственно ошибаться».

Если для ИЛ-людей область, в которой они себя чувствуют наилучшим образом, — наука со строгими закономерностями, связями и системами (математика, философия, архитектура), то иначе обстоит дело с представителями последнего и наиболее неоднозначного типа темперамента — **ИЭ (Аполлон).** Как известно из греческой мифологии, Аполлон служил посредником между людьми и обитателями Олимпа; ему были присущи одновременно все людские слабости и некий отблеск божественности. Смыслом жизни для ИЭ-людей является постоянный поиск смысла жизни. ИЭ-люди ищут потаенный смысл буквально во всех явлениях природы. Аполлону присуще умение общаться с людьми и находить путь к сердцам окружающих с простотой, которой не в состоянии достичь представители других типов темперамента. Поэтому значительное боль-

шинство практикующих психологов, психиатров, психотерапевтов относятся к типу Аполлон. Художественная литература — вот еще одна область, где доминирует ИЭ-тип.

Чтобы наш разговор о лидерах — представителях четырех типов темперамента — не показался вам отвлеченным, отметьте галочкой или крестиком в каждом из пустых квадратиков под четырьмя вариантами выборов тот (или те, если вам не удастся выделить с точностью лишь один вариант поведения), который соответствует вашей жизненной стратегии, наиболее часто встречается в вашей жизни и больше всего отвечает вашему поведению и мироощущению.

СВ-лидер (Дионисий). Наиболее яркой чертой СВ-лидеров является способность жить, руководствуясь принципом «здесь и сейчас». Ситуация, где необходимо мгновенно реагировать на следующие одно за другим изменения, деятельность в атмосфере риска и опасности, когда успех предприятия в каждый момент висит на волоске и зависит от безупречной точности действий, — вот условия, в которых способности СВ-лидера становятся просто неоценимыми.

СВ-лидера можно сравнить со скальпелем, безжалостно отсекающим безжизненные ткани для того, чтобы сохранить организм в целом; лишенные сентиментального романтизма, практичные, здравомыслящие, доверяющие собственным импульсам, СВ-лидеры незаменимы в ситуациях, когда организация страдает из-за разросшегося бюрократического аппарата или слишком усложнившихся межличностных отношений, отягощающих систему и делающих ее неэффективной.

В таком случае, мгновенно оценив обстановку, ориентируясь лишь на критерий целесообразности, СВ-лидер хладнокровно отстраняет от занимаемых должностей тех, кто тормозит развитие организации. На их место назначаются новые люди, и путем жесточайшего контроля за материальными средствами и ресурсами СВ возвращает систему к жизни.

Очевидными становятся области, в которых СВ-лидеры способны на все сто процентов использовать свои таланты. Это, например, служба безопасности, вооруженные силы, профессиональный спорт или работа в составе специальных поисково-спасательных команд.

Пунктуальное следование детально проработанному плану действий — непосильная задача для СВ. Это не просто не инте-

Тест

Вы обычно	Энтузиаст	Спокойный	Собранный	Возбужденный
Стремитесь	Романтика	Точность	Обладание	Стимуляция
Желанное качество	Добро	Могущество	Благородство	Смелость
Легче вообразить	Метафоры	Структуры	Ассоциации	Тона, оттенки
Чаще	Раздраженный, вспыльчивый	Напряженный	Подавленный	Скучающий
В семье	Взаимная интимность	Индивиду-альность	Иерархия	Мобильность
Легче дается в учебе	Литература	Точные науки	Бизнес	Искусство
Ищите	Свое лицо	Проблемные ситуации	Надежность	Приключения
Доставляет удовольствие	Убедить	Достичь совершенства	Быть незаменимым	Играть в карты
Легче оперировать	Интеграция	Дифференциация	Стандарты	Вариации
Участвуете в группах для	Вдохновение	Размышление	Церемонии	Развлечения, риск
Важно в группах	Обратная связь	Достижения	Причастность членов	Действие

Лучше работать	Персонально с людьми	Стратегия предприятия	Материальные средства	Тактика предприятия
Доверяете более	Интуиции	Разуму	Авторитету	Импульсам
Легче отмечаете	Смысл, значение	Категории	Количество	Приемы, операции
Взгляд на вещи	Парадоксальный	Скептический	Пессимистический	Циничный
Ценность	Изменение	Гениальность	Ответственность	Мастерство
Важное качество	Вера	Относительность	Фатализм	Оптимизм
Предмет уважения	Пророк	Гений	Аристократ	Мот, расточитель
Сумма	ИЭ Аполлон	ИЛ Прометей	СР Эпиметей	СВ Дионисий

ресно им, рутинная обыденная деятельность выше их сил. Обуздать собственные импульсы, лишить себя бесценной свободы во имя распорядка или долгосрочного плана — преступление в системе ценностей СВ-лидера.

За невнимательное отношение к букве закона, пусть даже закона природы или теоретической закономерности, иногда приходится дорого платить.

Столь же невнимательным СВ-лидер может быть и в области межличностного общения. Часто немногословные, сориентированные на безупречность действия, СВ не позволяют себе вникнуть в сложную и порой противоречивую область духовной жизни своих последователей — у Дионисия просто нет на это времени. В общем, при полном доминировании СВ органи-

зация может страдать из-за отсутствия научно обоснованного, детально разработанного и пунктуально реализуемого плана развития.

СВ-лидеру (Дионисию) следует обратить особое внимание или, по крайней мере, проявить терпимость к деятельности людей, обеспечивающих планомерное развитие возглавляемой им организации. Это становится возможным, если среди заместителей СВ есть хотя бы один ИЛ — руководитель научного отдела, СР — кадровик и начальник планового отдела.

СР-лидер (сенсорно-решающий) — Эпиметей. Жесткость Эпиметея может быть с успехом использована в системе, являясь основой стабильности, планомерности и надежности. Более надежного партнера, чем СР, не следует даже пытаться искать: слово СР — закон, и все операции будут исполнены точно в срок, как было спланировано по предварительной договоренности. Ни один лидер не способен сравниться с СР-руководителем в сфере, где важно учесть многочисленные существенные подробности и детали технологии, где от точного выполнения выработанных годами последовательных операций зависит успех предприятия. СР (Эпиметей) крайне серьезно относится к сохранению не только материальных ресурсов, но и традиций, обычаев, существующих в системе.

Подобные качества определяют области, в которых СР-лидеры чувствуют себя наиболее уверенно. Это регулярные вооруженные силы и система школьного образования, медицина и производство, посредничество и сфера услуг.

Жесткость СР в неподходящих условиях или будучи чрезмерно выраженной может являться основой типичных для Эпиметеев проблем. Устоявшийся за многие годы проверенный порядок на предприятии представляет для СР самостоятельную ценность, особенно в сравнении с сомнительными и всегда рискованными перспективами изменений и реформ. Подобная позиция лидера может стать камнем преткновения для развивающейся организации: каждое новшество будет наталкиваться на жестокое сопротивление.

По мнению СР (Эпиметея) вознаграждение следует заработать, а похвалы достойны лишь лучшие, наиболее старательные и пунктуальные работники.

Избежать подобных опасностей СР-лидер может, обратив особое внимание на кадровую политику, подобрав себе подхо-

дящих заместителей из более «гибких» типов и смирившись с тем, что для развития необходима не только надежность, но и риск, связанный с жизненно важными переменами и изменениями стратегических направлений в деловом мире.

СР-лидер, зачастую с недоверием относящийся к «психологическим штучкам» и «тонким материям», на деле больше других нуждается в рекомендации опытного психолога и неустанной работе над собой, чтобы научиться видеть не только легкомыслие и ненадежность сотрудников и подчиненных, но и свежие идеи, основу столь необходимых любой системе изменений.

ИЛ-лидер (интуитивно-логический) — Прометей. Если СВ-лидер (Дионисий) чувствует себя хорошо, руководя людьми в критических ситуациях, СР (Эпиметей) стремится обеспечить стабильность в системе, то ИЛ-лидеру (Прометею) свойственно стремление разрабатывать концепции развития руководимой им организации. Набросать основные положения проекта, составить «идейный скелет» предстоящей программы действий, проявить изобретательность в области интеллектуального творчества и спрогнозировать эффективное использование ресурсов доставляет ему истинное наслаждение. Сложность регулируемой системы не пугает ИЛ, и он всегда готов отстаивать верность принципов против любого числа оппонентов любого ранга.

ИЛ-лидер обладает способностью планировать будущее организации на несколько лет вперед. Однако детальная разработка перспективных планов едва ли заинтересует Прометея, предпочитающего не тратить лишних слов на повторные объяснения, считающего детализацию проекта обременительным и недостойным делом. Зачастую краткость изложения идей ИЛ-лидера, не любящего повторяться, становится непреодолимым барьером между ним и его последователями, которые не решаются что-либо переспросить или уточнить, опасаясь ледяной иронии Прометея. Не уточнив, они рискуют пропустить ряд существенных деталей, на что, несомненно, обратит внимание ИЛ-лидер, вновь и вновь с грустью убеждающийся в своем интеллектуальном одиночестве.

Лидерам всех типов (а ИЛ-лидерам особенно) следует твердо знать прописную истину: **если человека не отблагодарили вовремя и соответствующим образом за выполненную рабо-**

ту, он никогда не догадается, что вы оценили его труд по достоинству, даже если вы заплатили ему сполна. Право и обязанность высказывать благодарность от имени организации имеет только лидер и никто иной.

Умение бесстрастно изменять сложившийся порядок вещей, отказавшись от рутины и опираясь на собственные интеллектуальные способности, — вот гарантия успеха ИЛ-лидера. Источниками проблем для него чаще всего являются:

— неспособность и принципиальное нежелание общаться и сотрудничать с интеллектуально маловыразительными людьми;

— недостаточное внимание к чувствам окружающих и чрезмерная погруженность в работу — неспособность расслабиться;

— потеря интереса к уже созданному в концептуальном плане проекту, нежелание «воплощать и реализовывать» (особенно характерно для ИЛ-лидеров).

ИЛ-лидер не побоится остаться «один против толпы», но узнать мнение ИЛ обычно можно, лишь прямо спросив его об этом. Прометей считает излишним еще раз объяснять собственные планы, если из его действий и так видно, чего он добивается.

Всегда устремленный в будущее, опережающий свое время, ИЛ-лидер редко имеет группу соратников и единомышленников, движущихся вперед столь же быстро.

ИЭ-лидер (интуитивно-эмоциональный) — Аполлон. Д. Кейрси называет ИЭ-лидера «катализатором», потому что основной чертой менеджера этого типа является ориентация на межличностные отношения и стимуляция индивидуального и профессионального роста каждого человека, с которым он сотрудничает. В отличие от ИЛ (Прометея) и СР (Эпиметея), ориентированных на решение проблем самой системы, организации, Катализатору более свойственно стремление разрешить проблемы людей в организации.

Катализатор — самый демократичный из лидеров, внимательный к личным проблемам и интересам сотрудников, думающий в первую очередь о реализации потенциала каждого члена команды и лишь во вторую — о документации или архитектуре системы.

Оптимизм Катализатора, проявляющийся во взаимоотношениях с коллегами, его неутомимая энергия, направленная на развитие и совершенствование способностей окружающих,

его умение отметить лучшие стороны профессиональных и личностных качеств сотрудников чаще всего оцениваются окружающими по заслугам. Если же имеет место непонимание, Катализатор, не ощущая «обратной связи», бывает обескуражен, расстроен и часто покидает данную организацию.

Иногда негативные отзывы о работе системы, возглавляемой ИЭ-лидером, принимаются Катализатором на свой счет, что приводит к разочарованию и ощущению дезинтеграции.

Атмосфера свободы, самостоятельности, инициативы, которую создают и поддерживают ИЭ-лидеры, иногда приводит к тому, что обязательные процедуры не выполняются точно в срок «слишком свободными» сотрудниками. ИЭ-лидер, часто выступающий в роли «спасителя», берет на себя ответственность за деятельность или бездеятельность «жертв», что в крайних случаях препятствует его собственному профессиональному росту и карьере. Причины подобных ситуаций обычно недоступны пониманию Катализатора, недоумевающего каждый раз, почему же сценарий повторился.

Со свойственной выдающейся гибкостью в общении, он каждую минуту представляет собой именно того человека, которого желает видеть собеседник. Подобное мастерство перевоплощения, гибкость по форме позволяет ИЭ-лидерам создать атмосферу взаимопонимания и искренней заинтересованности в проблемах каждого из сотрудников.

Выделив описанные нами выше типы лидеров, рассмотрев особенности их стилей деятельности, мы предполагаем, что для представителей различных типов темперамента будут наиболее актуальны различные факторы риска, приводящие в неблагоприятных условиях к развитию психоматических заболеваний.

Организм представляет собой крайне сложную систему, где психические характеристики неразрывно связаны с телесной организацией. Для целостного описания человеческого организма мы воспользуемся следующими уровнями организации системы: 1. Морфофизиологический. 2. Психофизиологический. 3. Психологический. 4. Социально-психологический.

Индивидуальные свойства личности лидера, во многом заданные генетически, в значительной степени определяют диапазон возможных состояний (рис. 9). В свою очередь, от функционального состояния зависит многообразие процессов, протекающих в организме.

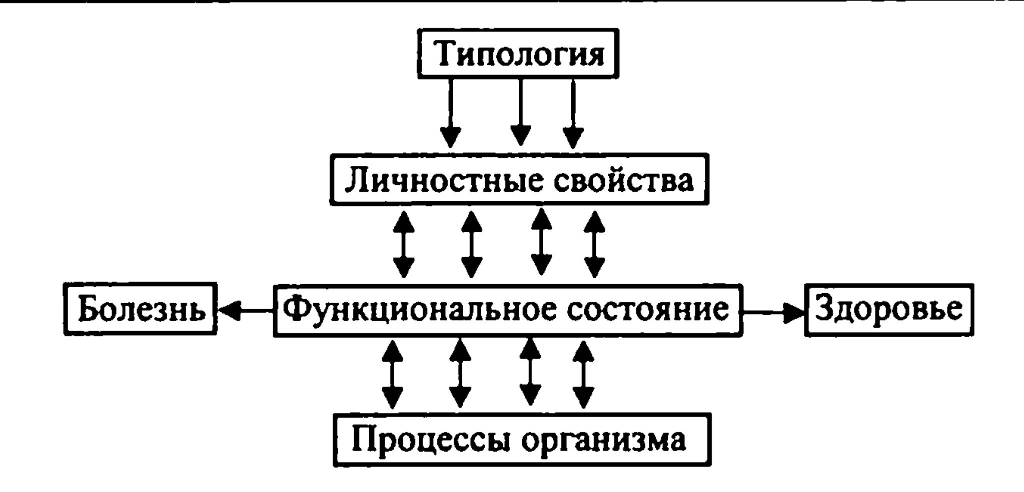


Рис. 9. Зависимость состояния здоровья от типологических и личностных свойств человека

Типы личности, в свою очередь, определяют индивидуальное разнообразие функциональных состояний (например, различия в ситуативной неспецифической резистентности к инфекционным заболеваниям или разную работоспособность) и психических процессов (например, когнитивные или индивидуальные стили деятельности).

Еще две личностные характеристики, несомненно, связанные с успешностью деятельности лидера и состоянием его профессионального здоровья, — **гибкость и жесткость**, характеризующие подвижность жизненных стратегий и психических процессов, от состояния которых во многом зависит здоровье лидера.

Для больных эпилепсией характерно значительное превалирование Э-характеристики по сравнению со здоровыми (контрольной группой). В 92,3 % случаев больные ИБС (ишемической болезнью сердца) принадлежат к СР-типу (Эпиметей). Чувство долга, ответственность, социальная ориентированность и здравый смысл людей этого типа базируются на определенной жесткости.

На основе определенного психосоциотипа более вероятно возникновение строго определенных акцентуаций характера: например, гипертимный тип акцентуации возможен у Гюго, Гексли, Дюма; циклоидный тип — у Жукова; сенситивный тип — у Достоевского; психостеничный тип — у Робеспьера; шизоидный тип — у Максима Горького; застревающе-параноидный тип — у Штирлица; демонстративно-истероидный тип —

у Гамлета; сверхпунктуальный, педантичный характер — у Бальзака.

Сопоставляя людей разных психосоциотипов, можно заранее прогнозировать вероятные тенденции развития их взаимоотношений, их совместимости. Например, дуальные отношения полного дополнения складываются между психотипами, которые отличаются по признакам: экстраверсия— интроверсия, эмоции—логика, сенсорика—интуиция, но по признаку рациональность (решающий)—иррациональность (воспринимающий) совпадают, причем информация с I сильного канала каждого из них приходит соответственно партнеру на IV канал (слабый, безразличный к критике и давлению, но охотно принимающий помощь), т. е. информация от дуала воспринимается как поддержка, помощь, коррекция и поэтому дуалы — надежные партнеры в работе, семье (рис. 10). Взаимодополняют друг друга Есенин и Жуков, Наполеон и Бальзак, Штирлиц и Достоевский, Максим Горький и Гамлет, Дон-Кихот и Дюма, Гюго и Робеспьер, Драйзер и Джек Лондон, Гексли и Габен. Но оказалось, что возможны такие сочетания психотипов, когда люди четырех типов полностью дополняют друг друга, образуя **оптимальные квадры, в которых осуществляется полная кооперация, взаимопомощь, поддержка, психофизиологическое регулирование, психологический комфорт и максимальная продуктивность деятельности. Квадра 1** включает: Дон-Кихот, Дюма, Робеспьер, Гюго. **Квадра 2** включает: Есенин, Жуков, Гамлет, М. Горький. **Квадра 3**: Наполеон, Бальзак, Драйзер, Дж. Лондон. **Квадра 4:** Габен, Гексли, Штирлиц, Достоевский.

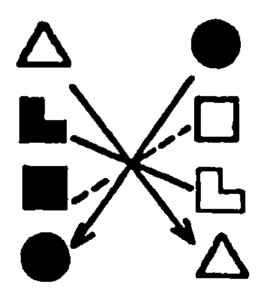


Рис. 10. Дуальные отношения (на примере Есенина и Жукова)

Любопытно, что по наблюдениям медиков, люди, входящие в одну квадру, имеют преимущественно похожие заболе-

вания. Так α — квадра 1 — часто страдает желудочно-кишечными заболеваниями, β — квадра 2 — болезнями позвоночника и нервной системы, γ — квадра 3 — гинекологическими, урологическими заболеваниями, σ — квадра 4 — кардиологическими заболеваниями и болезнями дыхательной системы.

Образно можно охарактеризовать, что для α — квадры 1 присущи гармоничность, насыщенность эмоциональных и этических переживаний, β — квадра 2 готова для действий в жестком мире, им присущи сила воли и чувство текущего времени, γ — квадра 3 — это буря, натиск, борьба, активность и σ — квадра 4 — оптимистичных практиков, гармонии и дружелюбия.

Миражные отношения. Сильные каналы I — одинаковы, поэтому сильная функция партнера не ценится («я и сам так могу»), а слабая (V) функция предстает в особо неприглядном свете (деловые контакты малоэффективны). Могут реально помочь друг другу, но в делах не слишком серьезных (отдых, легкое общение). Например, между психотипами Есенин и Дон-Кихот миражные отношения, но в семье они могут ужиться, так как возможен определенный процент психологического комфорта в их общении.

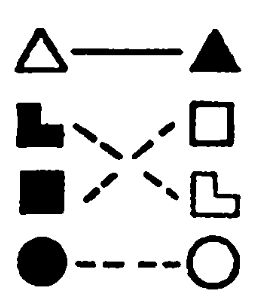


Рис. 11. Миражные отношения

Полная противоположность. В каналах функции одинаковы, но разной вертности, т. е. смотрят на одни проблемы с противоположных сторон, общение поверхностное, как бы на разных языках. Не могут скоординировать свои действия, даже в мелочах. Но в начале знакомства привлекают друг друга своей непохожестью, загадочностью, могут влюбиться, но потом из-за трудности, а порой невозможности достигать согласия — расстаются.

Эти отношения еще называют отношениями погашения, так, интроверт гасит активность экстраверта и у экстраверта начинает накапливаться раздражение. Но в принципе такие

отношения малоконфликтны — партнерам нечем «уколоть» друг друга.

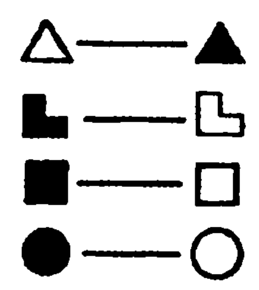


Рис. 12. Отношения полной противоположности

Зеркальные отношения. Идет активный обмен информацией по сильным каналам: то, что думает один, без лишних слов реализует другой. Здесь конфликты маловероятны, а взаимная польза есть. (Например: Есенин — Гамлет.)

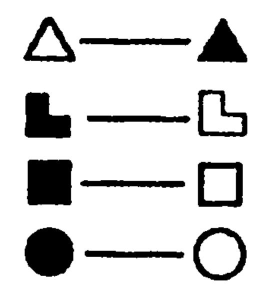


Рис. 13. Зеркальные отношения

Конфликтные отношения. При близком общении конфликты неизбежны, так как каждый из партнеров воздействует другому на III канал, на уязвимую точку, на «больную мозоль» друг друга. При дальнем общении уважают друг друга, советуют друг другу. (Например: Есенин — Штирлиц.)

В семье конфликтные отношения приводят к психосоматическим заболеваниям.

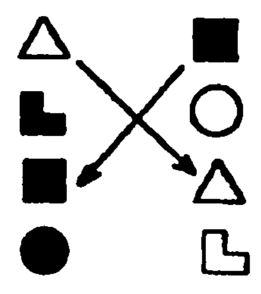


Рис. 14. Конфликтные отношения

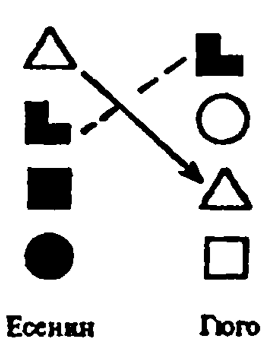


Рис. 15.Отношения ревизии

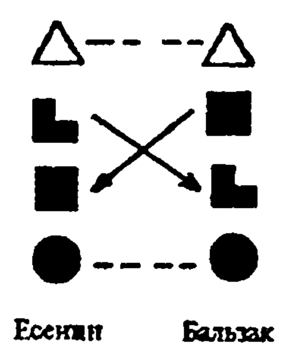


Рис. 16. Родственные отношения

Отношения ревизии. Ревизор невольно оказывает воздействие на III уязвимый канал ревизуемого, в ответ не ощущая воздействия на себя, и поэтому может приближаться к ревизуемому слишком близко, высказывая какие-то замечания, на которые болезненно реагирует ревизуемый. А ревизор не понимает, почему на него обижаются, он ведь не хотел обидеть. Конфликт неизбежен при длительном взаимодействии. Если общение происходит по функциям, исключенным из I и III каналов, то конфликт возникает не сразу, а с расширением зоны контактов. Каждый психотип — ревизор для кого-то, и одновременно для кого-то — сам ревизуемый. Ревизуемый не может резко парировать обвинение — ревизор подавляет его, в результате у под-ревизного могут развиться неврозы, психосоматические заболевания.

Тождественные отношения между людьми одинакового психосоциотипа. Информация легко передается от одного человека к другому (хорошо для отношений «учитель—ученик»), но если их знания выравниваются, они становятся неинтересны друг другу, охладевают друг к другу, не о чем беседовать, не могут поддержать друг друга, так как одинаковые слабые

места и функции. Исключением может быть случай, когда перед ними стоит общая цель (например, Ленин и Крупская — сенсорно-логические экстраверты).

Родственные отношения. Похоже воспринимают мир, в деловых отношениях могут помочь друг другу, если у них одинаковые интересы. Но если интересы расходятся, отношения могут быть неприятными, раздражающими. На словах понимают друг друга, но действуют прямо противоположным образом, причем склонны считать другого чуть ли не предателем: «Мы договорились, а вы вон что делаете!».

Отношения суперэго. Различные функции I и II каналов, поэтому интересы совершенно различны, не могут понять друг друга, часто возникают конфликты. Каждый видит в другом те качества, которые хотел бы развить у себя, поэтому при дальнейшем общении могут уважать, ценить друг друга.

Деловые отношения. Партнеры хорошо понимают друг друга по II творческому каналу, отношения спокойные, но в целом это взаимодействие людей с разными целями. Близкие отношения нежелательны, так как короткая психологическая дистанция приводит к раздражению целями, намерениями партнера.

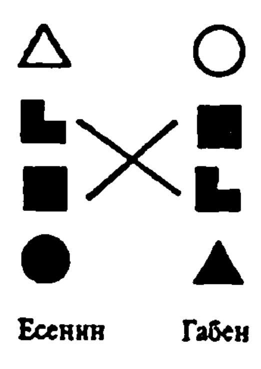


Рис. 17. Отношения суперэго

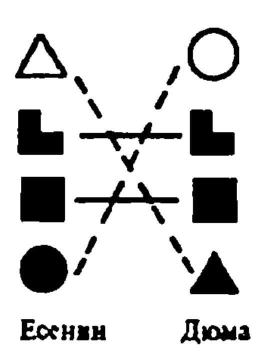


Рис. 18. Деловые отношения

Отношения активации. Творческая функция II канала каждого из партнеров активизирует слабую функцию другого партнера в его V канале, т. е. люди подстегивают активность друг друга. Отношения благоприятные, но нет полной компенсации, может настать утомление друг от друга в связи с разными ритмами жизни: один рациональный, другой иррациональный тип. Им необходимо на некоторое время отдалиться, отдохнуть друг от друга, после чего они снова с удовольствием общаются.

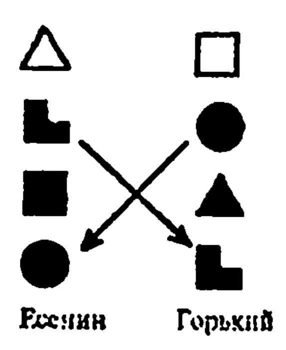


Рис. 19. Отношения активации

Отношения квазитождества. Есть перекрест по слабым функциям. У них общие интересы, но разной вертности. Могут обсуждать общие темы, но из трудного положения каждый выходит собственным путем, в результате — недопонимание друг друга. Конфликты бывают редко, но легко, без трений могут расстаться.

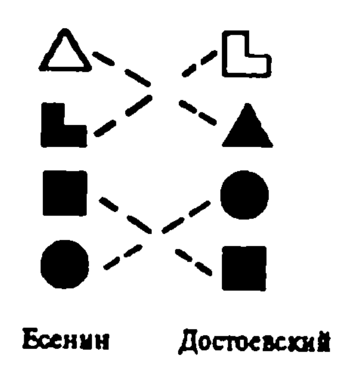


Рис. 20. Отношения квазитождества

Отношения социального заказа. Вначале это отношения дружественные, оба восхищаются друг другом. Но все, что говорит или делает подзаказный, заказчику кажется не очень важным, а заказчик, напротив, воспринимается подзаказным как весьма значительная фигура, и его указания воспринимаются безоговорочно. Но подзаказный по возможности стремится

отделиться от заказчика, поэтому возможен разрыв отношений.

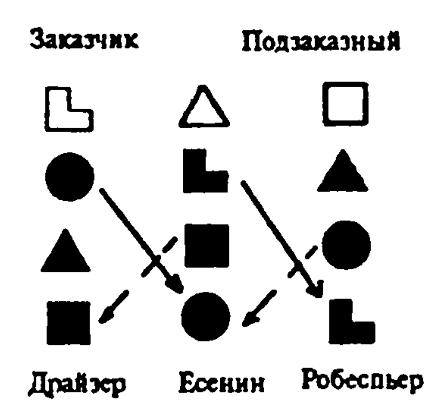


Рис. 21. Отношения социального заказа

Уточнить взаимоотношения своего психотипа с другими психотипами можно по табл. 11.

Особенно эффективной является группа из восьми человек, в которую входят два параллельных кольца, например: Робеспьер — Габен — Драйзер — Есенин — Гюго — Гексли — Джек Лондон — Жуков, так как в этом случае повышается умственная и деловая активность всех участников (что важно для трудовых, научно-исследовательских коллективов).

Рассмотренные психотипы людей можно разбить на разные группы: теоретики — практики, стратеги — тактики, логики — этики, позитивисты — негативисты, статики — динамики, конструктивисты — эмотисты.

Позитивисты: Дон-Кихот, Наполеон, Габен, Есенин, Максим Горький, Гюго, Джек Лондон.

Негативисты: Бальзак, Гексли, Жуков, Гамлет, Штирлиц, Робеспьер, Драйзер.

Позитивисты с радостью встречают новое, негативисты ничего не берут на веру, осторожно относятся к новому.

Теоретики: Дон-Кихот, Бальзак, Джек Лондон, Робеспьер, Гексли, Есенин, Гамлет, Достоевский.

Забавно, что даже отношение к юмору у людей различных психологических предпочтений проявляется по-своему. Экстраверты (Е) считают возможным смеяться над окружающими. Интроверты (I) смеются над собой. Сенсорные (С) любят смеяться над абсурдностью реальной жизни. Интуиция (И) позволяет находить юмор в самых разнообразных сторонах жизни.

Таблица 11

Представитель	*Дон Кихот*	*Дюма*	*Гюго*	*Робеспьер*	*Гамлет*	*Горький*	*Жуков*	*Есенин*	*Наполеон*	*Бальзак*	*Лондон*	*Драйзер*	*Штирлиц*	*Достоевский*	*Гексли*	*Габен*
Дон-Кихот	Т	д	А	З	П	Р	д	М	СЭ	ПП	КГ	К	П	Р	ро	пД
Дюма	д	т	З	А	Р	П	М	Д	ПП	сэ	К	кг	Р	П	ПД	ро
Гюго	А	З	Т	Д	ро	пД	п	Р	кг	К	сэ	пп	д	М	П	Р
Робеспьер	З	А	Д	Т	пД	ро	Р	П	К	кг	пп	сэ	М	д	Р	п
Гамлет	П	Р	ро	пД	Т	Д	А	З	п	Р	д	М	сэ	пп	КГ	К
Горький	Р	П	пД	ро	Д	Т	З	А	Р	п	М	Д	пп	сэ	К	кг
Жуков	д	М	п	Р	А	З	Т	Д	ро	пД	П	Р	кг	К	сэ	пп
Есенин	М	д	Р	п	З	А	Д	т	пД	ро	Р	п	К	кг	пп	сэ
Наполеон	сэ	пп	кг	К	П	Р	ро	пД	Т	Д	А	З	п	Р	д	м~
Бальзак	пп	сэ	К	кг	Р	П	пД	ро	Д	Т	З	А	Р	п	М	д
Лондон	кг	К	сэ	пп	д	М	п	Р	А	З	Т	Д	ро	пД	П	Р
Драйзер	К	кг	пп	сэ	М	д	Р	п	З	А	Д	т	пД	ро	Р	п
Штирлиц	п	Р	д	М	сэ	пп	кг	К	П	Р	ро	пД	Т	Д	А	З
Достоевский	Р	п	М	д	пп	сэ	К	кг	Р	П	пД	ро	Д	Т	З	А
Гексли	ро	пД	П	Р	кг	К	сэ	пп	Д	М	п	Р	А	З	Т	Д
Габен	пД	ро	Р	П	К	кг	пп	сэ	М	д	Р	п	З	А	Д	т

Д — дуальные, полное дополнение
Т — тождество
А — активизация
Р — ревизор

р — ревизуемый
З — зеркальные
пД — полудуальные
ро — родственные

д — деловые
П — передатчик
п — приемник
М — миражные

пп — полная противоположность
сэ — суперэго
кг — квазитождественные
К — конфликтные

Эмоционально-чувствующие (Э) могут рассмеяться в интимные моменты, что иногда пугает партнера. Решающие (Р) позволяют себе смеяться над всяческими «рамками», расписаниями и прочей рутиной. Воспринимающие (В) смеются над собственной рассеянностью и забывчивостью. Мыслительные тяготеют к более грубому юмору, например, к сексуальным и расистским шуткам, а чувствующие (Э), которые смеются над такими шутками (но всегда чувствуют себя при этом неловко), предпочитают юмор, который несет в себе лучшие стороны жизни.

Глава 4

Руководство и лидерство

4.1. Менеджер: типология и психологические требования

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение лучше выражено в практически не употребляемом ныне слове «надсмотрщик». Для каждой организации необходимо иметь человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя.

Руководитель выполняет основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль деятельности подчиненных и организации в целом. Профессионально подготовленного руководителя называют менеджером.

Слово «менеджер» первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими. Английский глагол «to manage» (управлять) исходит от латинского «manus» (рука). Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как *процесс достижения цели организации руками (и головой!) других людей.* Субъектом данного процесса и является менеджер.

Функции и методы деятельности менеджера, типы менеджеров исторически изменяются.

1. На заре капитализма во главе промышленного предприятия стоял обычно директор с ярко выраженными диктаторскими замашками, так как его *основной функцией считалась функция подавления рабочих (это менеджер — диктатор* (лат. неограниченный властитель). Философия такого рода менедж-

мента проста — бизнес есть бизнес, поэтому работай не рассуждая. О высокой производительности труда не могло быть и речи.

2. Со временем предприниматели стали осознавать, что у *рабочих надо возбуждать интерес к труду.* Появился новый тип менеджера — *менеджер-патерналист* (лат. отец) — глава семьи, к рабочим отношение отеческое. Философия такого менеджера подчинялась формуле: быть строгим, но справедливым. В основном реакция рабочих на такой тип менеджера была положительной, но стабильности в развитии производства и особенно в получении прибыли менеджер-патерналист достичь не мог.

3. В годы кризисов (когда капиталистические предприятия страдали от перепроизводства) преуспевал другой тип менеджера — *менеджер-маклер* (нем. — посредник), т. е. требовались *оборотистые люди, умеющие сбывать продукцию* и тем самым двигать производство. Работа такого типа менеджера была прежде всего работой дипломата (фр. — человек, добивающийся своей цели тонким и умелым обращением с людьми). Руководящим началом здесь выступает принцип «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих».

4. Позже маклера сменил организатор — *менеджер-организатор* (фр. — тот, кто устраивает, закладывает основы, создает, объединяет, сплачивает, упорядочивает что-либо). Этому способствовали два обстоятельства: 1) разросшиеся капиталистические предприятия сделали невозможным единоличное управление производством, и чтобы принимать решения — менеджеру стало требоваться мнение довольно большого круга других лиц; 2) новые условия привели к тому, что держателями акций (владельцами) и руководителями производства оказались разные люди. Расширился круг людей, с которыми менеджеру приходилось иметь дело, — владельцы, профсоюзные и другие общественно-политические организации, персонал (рабочие и служащие). Успех менеджера стал зависеть в очень большой степени от умения ладить со всеми социальными группами, занятыми в производстве.

5. *Современный менеджер* выступает в системе общественного производства как *управляющий — дипломат — лидер — воспитатель — организатор — инноватор* — **человек.** Функция *управляющего* считается традиционной, изначально присущей

менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится лицом, облеченным властью. Однако это власть не диктаторская, а скорее патерналистская, отеческая. Основные требования к личности: **компетентность, владение навыками делового общения и ораторской практики, педагогические, консультативные и психологические умения.**

Дипломат. Среди перечня менеджерских умений в последнее время на первый план все чаще выдвигается умение проводить переговоры. Современные менеджеры тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, которые могли бы продвигать производство, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, налаживание контактов с властями. Эти функции сродни функциям менеджера-маклера и требуют хорошо развитых дипломатических навыков.

Менеджер-лидер (англ. — ведущий, руководитель). Американские теоретики менеджмента уже давно провозгласили лозунг: *каждый менеджер должен быть лидером.* В российской теории менеджмента пока крепко держится традиция разделять функции менеджера и лидера: функции первого — *профессионально осуществлять действия, необходимые для поддержания деятельности материальной подсистемы бизнеса* (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы); вторые должны вести за собой людей, их главная функция — *обеспечение бесперебойной работы человеческой подсистемы бизнеса.* Современное понимание функций менеджера требуют от него профессионального владения как тем, так и другим.

Менеджер-воспитатель. По мере усложнения производства требования к персоналу возрастают, так как растет степень возможной угрозы природе. С одной стороны, сегодня персонал должен обладать повышенной технологической эрудицией, с другой стороны — высокой нравственностью. Техническому совершенствованию работников уделяется большое внимание (повышение квалификации — курсы переподготовки и пр.), на это тратятся большие средства. Нравственное воспитание как отлаженный механизм практически не существует. Между тем история показывает, что степень воспитанности, высокая нравственность работников являются решающим условием экономического роста (этические системы оказываются мощным фактором экономического развития).

Менеджер-инноватор. Мир вступает в эпоху информационной культуры (аграрная — индустриальная — информационная), и одна из главных функций менеджера — инновационная. Медлительность в ее исполнении грозит отбросить производство далеко назад. Инновации необходимы, так как производительность труда и качество продукции легче и быстрее повышается при использовании новой техники и технологии.

Менеджер-человек. Ничто человеческое ему не чуждо. Менеджер — это личность, т. е. *сложная совокупность врожденных (природных)* и *приобретенных (социальных) качеств.* Они спаяны воедино в характере личности, и далеко не каждая из его черт может быть полезной в деятельности менеджера.

Все капитальные труды по менеджменту содержат перечни качеств идеального менеджера. Их можно разделить на две группы: 1) биологические и социально-экономические характеристики и 2) личностные качества.

Биологические качества менеджера. Черты данной группы носят объективный характер — не зависят от сознания и психики личности. Прежде всего это пол, возраст, здоровье, темперамент, способности.

Пол. Традиционно исследования в области психологии управления ориентированы на мужчину-руководителя, так как во все времена (кроме далекого матриархата) мужчины явно доминировали среди руководителей как на государственной службе, так и в бизнесе. В последние десятилетия влияние половых различий на трудовую деятельность и карьеру стало предметом специальных исследований. На основе их результатов можно выделить две группы факторов, определяющих особенности организационного поведения женщин: 1) *социокультурные* (стандарты поведения, ролевые стереотипы, семейные традиции) и 2) *собственно половые,* биологические и психологические. Роль социокультурных факторов проявляется в том, что подавляющее *большинство женщин с детского возраста ориентировано обществом* на *сравнительно скромный общественный статус* — мать, жена, воспитательница детей, помощница мужа. Поэтому до сих пор женщине-руководителю приходится преодолевать дополнительные трудности для достижения успехов Успех женщин-руководителей приписывают случайности, везению, успех мужчин-руководителей — личным качествам (Р. Ране, США). Учет такого рода стереотипных пред-

ставлений важен для женщин-руководителей, которым приходится на деле доказывать «нормальность» своего пребывания в роли «начальника». Мужчине обычно делать это не приходится. Вторая группа факторов проявляется в *большей зависимости настроения и психического состояния женщин от физиологических циклов* (беременность, кормление ребенка, менструальный цикл, климакс), обремененности естественными заботами о семье, в меньшей эмоциональной уравновешенности и беспристрастности, в более сильной, чем у мужчин, окрашенности деловых отношений в личностные тона и восприятии сотрудников сквозь призму симпатий и антипатий. Однозначной оценки этих факторов в психологии менеджмента нет. Отдельные авторы, в основном женщины, расценивают их как способствующие эффективному руководству (Ф. Денмарк, А. Иглн, Б. Джонсон — «мягкость» и «человечность» руководителей-женщин, их превосходство над мужчинами в понимании личных проблем сотрудников, приверженность демократическому стилю руководства). Большинство исследователей придерживаются противоположной точки зрения — повышенная эмоциональность и личностная ориентация в деловых отношениях действует как негативный фактор эффективного руководства. Но он может быть нейтрализован, если женщина-руководитель «выработает у себя высокую устойчивость к фрустрациям и эмоциональным всплескам, будет более «толстокожей» (М. Рихтер).

Возраст. Вторым важнейшим биологическим признаком, влияющим на эффективность деятельности менеджера, является возраст. О действии его, конечно, можно говорить лишь в общем, усредненном плане, учитывая довольно частые исключения из правил, которые объясняются личными особенностями людей. Поэтому *современная теория менеджмента не может однозначно ответить на вопрос об оптимальном возрасте для начала, расцвета и завершения деловой карьеры руководителя*. Но есть общепринятое мнение о бесспорном влиянии этого фактора на эффективность деятельности менеджера — более высокие руководящие посты требуют более зрелого возраста. Некоторые управленческие структуры (армия, госаппарат) четко регламентируют занятие высоких должностей — генералом практически невозможно стать в 20—35 лет. В бизнесе этот фактор регламентирован не столь жестко. Но закономер-

ность занятия высоких постов людьми зрелого возраста существует. В Японии средний возраст президентов крупных компаний в обрабатывающей промышленности — 63,5 года, в США — 59 лет (Т. Коно), вице-президенты несколько моложе — примерно 55,7 года. Президентом японской компании обычно становится человек, проработавший в ней не менее 30 лет и занимающий этот пост 8 лет. В этой стране относительно много эффективных руководителей весьма зрелого возраста — старше 70 лет, хотя некоторые корпорации («Сони корпорейшн») ограничивают предельный возраст пребывания на высших должностях 65 годами. Подобные ограничения широко распространены в Европе и Америке. Как молодой, так и пожилой возраст имеет свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность работы руководителя. Главные *достоинства молодого руководителя:* энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье, хорошая работоспособность. Но они *уступают старшим коллегам* в опытности, специфическом человеческом капитале — знаниях специфики организации, хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного. Там, где слабы механизмы конкурентного отбора кадров н сложно определить четкие критерии деятельности (госслужба), учет стажа и возраста целесообразен. Там, где эффективность руководства регулярно проверяется конкуренцией и результаты деятельности достаточно осязаемы (сфера бизнеса), установление возрастных барьеров нецелесообразно.

Здоровье. Здоровье — важный фактор эффективного руководства. В теории менеджмента термин понимается широко: *включает в себя не только физические, но и психосоциальные критерии*. Биологически здоровый организм человека функционирует в оптимальном режиме и адекватно реагирует на изменения в окружающей среде. Для менеджера это основное условие повседневной эффективной деятельности, так как его рабочий день (14—15 часов) в два раза превышает физиологические нормы, закрепленные в законодательстве, — 7—8 часов в сутки. Кроме того, работа менеджера связана с высокими эмоциональными нагрузками. По данным медиков, не менее 50 % здоровье человека зависит от образа жизни, 20 % приходится на наследственность, 20 % — на экологию, 10 % — на медицину. *Образ жизни — устойчивый, сложившийся в опре-*

деленных общественно-экономических условиях способ жизнедеятельности людей, удовлетворения ими физиологических и духовных потребностей, нормы общения и поведения — является определяющим фактором человеческого здоровья.

Здоровый образ жизни более узкое понятие: *совокупность внешних и внутренних условий жизнедеятельности организма, при которых его системы работают долговечно, а также совокупность рациональных методов сохранения и укрепления организма.* Избрать в тех или иных условиях здоровый образ жизни мы можем. Понятие психического здоровья в психологии не получило пока развернутой оценки. По мнению крупнейшего российского психиатра С. С. Корсакова, оно связано с представлением о человеке как о *психическом целом.* В нем *соединены все существенные свойства, составляющие личность, придающие ей устойчивость, уравновешенность и способность противодействовать влияниям, стремящимся эту целостность* нарушить. Психическое здоровье человека зависит от социального здоровья среды, в которой личность формируется. Социальные связи (семья, родные, близкие, друзья, сотрудники и пр.) могут воздействовать как благотворно, так и негативно, формируя личность психически нездоровую (вплоть до неадекватного поведения, криминального развития). Комплексный подход к оценке *психического здоровья человека* позволяет выделить следующую *совокупность психических проявлений*: 1) свойства личности — оптимизм, уравновешенность, сосредоточенность (отсутствие суетливости), нравственность, адекватный уровень притязаний, чувство долга, уверенность в себе, необидчивость, непосредственность (естественность), неленость, чувство юмора, доброжелательность, терпеливость, самоуважение, самоконтроль; 2) *психические состояния* — эмоциональная устойчивость (самообладание), зрелость чувств соответственно возрасту, совладание с негативными чувствами (гнев, страх, жадность, зависть), свободное, естественное проявление чувств и эмоций, способность радоваться, сохранность привычного (оптимального) самочувствия; 3) *психические процессы* — адекватность психического отражения (близость субъективных образов к отражаемым объектам действительности), адекватное восприятие самого себя, способность концентрации внимания на предмете или виде деятельности, удержание информации в памяти, способность к логической обра-

ботке информации, критичность мышления, креативность мышления, знание себя, дисциплина ума (управление мыслями).

Типичные признаки *психически нездоровой личности* следующие: 1) зависимость от вредных привычек, уход от ответственности за себя, утрата веры в себя, свои возможности, пассивность; 2) чувственная тупость, беспричинная злость, ослабление высших и низших инстинктивных чувств, повышенная тревожность; 3) *процессы* — неадекватное восприятие себя, своего «Я», нелогичность, снижение познавательной активности, хаотичность мышления, категоричность (стереотипность) мышления, повышенная внушаемость, некритичность мышления.

К объективным факторам эффективного руководства относятся *социально-экономическое положение человека, его статус в обществе и полученное образование*. Исследования однозначно подтверждают прямую зависимость занятия руководящих должностей от социального происхождения и статуса человека. Ф. Е. Фидлер сказал, что «лучший способ стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией». История знает немало обратных примеров, но корреляция (лат. — соотношение, соответствие, взаимозависимость) между социально-экономическим положением и занимаемой должностью существует. Это во многом связано с таким показателем социального статуса как *образование* (выходцы из богатых семей имеют более широкие возможности получения самого лучшего образования и места работы). Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными факторами эффективной менеджерской деятельности, так как прочное усвоение знаний и продуктивное их использование не покупается за деньги, а зависит от свойств личности, индивидуальных способностей и уровня интеллекта. Выяснению влияния определенных качеств на эффективность руководства были посвящены достаточно многочисленные эмпирические исследования. Р. М. Стогдилл (США) обобщил результаты 163 таких работ, пытаясь установить наличие и характер зависимости между отдельными чертами и успехом руководителя. Индивидуальные качества руководителя он объединил в шесть групп: 1) *физические характеристики:* 2) *социальное происхождение;* 3) *способности* — интеллект, рассудительность, знания, умение выражать свои мысли; 4) *личные особенности* — приспособляемость, доминирование, независи-

мость, оригинальность, уверенность в себе; 5) *отношение к задачам* — трудовая мотивация, ответственность, инициатива, упорство, ориентация на производственные задачи; 6) *социальные способности и навыки* — **готовность к кооперации с другими, популярность, навыки общения**. Человек, не умеющий находить общий язык с людьми, не умеющий убеждать, влиять, сотрудничать, понимать людей и эффективно общаться, управлять людьми, — профессионально не пригоден для деятельности менеджера.

Прямая зависимость между отдельными чертами человека и занятием им руководящей должности подтверждается, по мнению Стогдилла, все же достаточно редко, так как на их значимость существенно влияет конкретная ситуация.

Менеджерская деятельность связана с решением самых разнообразных задач. Основной инструмент — мышление. Как психический процесс оно направлено на вскрытие связей между предметами и явлениями действительности. Мыслительные операции по осуществлению основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) совершаются двумя моделями мышления — *логическим и креативным* (лат. creatio — созидание), *творческим мышлением (его иногда называют латеральным* (лат. lateralis — боковой). Логическое мышление применяется при решении задач с конкретным набором данных и при малой степени неопределенности, оно приводит к единственно верному результату через операции анализа, синтеза, сравнения, обобщения. Креативное мышление действует в ситуациях недостаточности конкретных данных и большой степени неопределенности. Оно не дает единственно верного результата, а предлагает ряд равноценных, один из которых может быть предпочтительней других. Креативное мышление применяет методы анализа, сравнения, синтеза, но они не являются главными. Основную роль в креативном мышлении играет интуиция (лат. — пристально, внимательно смотреть). Под интуицией в психологии понимается мыслительная деятельность, осуществляемая «под порогом» или «на краю» сознания. Процесс решения не осознается, в поле сознания «прорывается» только результат. Вместе с тем за этим результатом неизменно скрывается напряженный процесс работы мысли, обусловленный уже имеющимися знаниями, навыками, умениями и привычками, т. е. опытом. *Опыт — один из основных*

факторов эффективности интуитивно принятых решений. Чем богаче опыт менеджерской деятельности, тем эффективнее работа интуиции. Кроме опыта большую роль в принятии эффективного менеджерского решения играет *психологическое состояние* — бодрость, подъем сказываются положительно на генерировании интуитивных решении. Страх, подавленность, растерянность низводят интуицию до уровня беспредметного гадания. Еще один фактор, который нужно учитывать, — *индивидуально-психологические особенности* человека: одни люди склонны действовать практически всегда исходя только из фактов и применяя логическое мышление, другие очень часто полагаются только на свою интуицию. Креативное мышление — один из важнейших инструментов современного менеджера — можно и нужно развивать путем тренировки быстроту, гибкость и прогностичность ума. *Быстрота ума — это способность в единицу времени решить такое количество задач, с которыми в состоянии справиться при случайной выборке примерно 40 человек из 100 обследуемых.* **Гибкость** — умение быстро перестраиваться и отказываться от усвоенных ранее шаблонов. **Оригинальность** мышления — способность найти новое, нестандартное решение проблем. **Прогностичность** представляет собой умение человека предвидеть наступление вполне конкретных событий.

Руководители всех рангов относятся к категории работников, страдающих чаще, нежели остальные, серьезными хроническими заболеваниями. По данным медиков, 34 % руководителей отягощены сердечно-сосудистыми болезными (20 % — гипертоники, 14 % — болеют ишемической болезнью сердца). В возрасте 40—49 лет показатель гипертонической болезни у руководителей-мужчин превышает 50 % обследованных. Причиной, по общему мнению исследователей, является стресс. **Стресс** (англ. — напряженность) — это физиологическое и психическое напряжение организма. Психологический стресс подразделяется на **информационный и эмоциональный**. Информационный стресс возникает, когда человек не справляется с обрушивающимися на него потоками информации. Эмоциональный стресс возникает в ситуациях житейских или производственных неурядиц, неудач, угрозы опасности, обиды, тревоги. Психологические стрессы вызываются не каким-нибудь одним, пусть очень сильным раздражителем, но серией мелких

постоянных каждодневных волнений. Поэтому уметь противостоять стрессам и повышать свою стрессоустойчивость — важнейшее необходимое качество менеджера.

Менеджер — это профессионально подготовленный руководитель, обладающий широкими знаниями в области менеджмента, экономики, права, маркетинга, психологии управления, психологии и этики делового общения.

Однако по своей эффективности руководства менеджеры различаются. От чего это зависит? Опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют следующее:

1. Желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера.

2. Умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества).

3. Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения.

4. Оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере.

5. Способность предвидеть будущее развитие событий, Предвидеть последствия решений, интуиция.

6. Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые 5 важнейших качеств преуспевающего менеджера представляют собой собственно психологические качества.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обусловливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности (Р. Стоцилл):

1. Доминантность — умение влиять на подчиненных.

2. Уверенность в себе.

3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку).

4. Креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект.

5. Стремление к достижению и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный), готовность брать на себя ответственность в решении проблем.

6. Ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям.

7. Независимость, самостоятельность в принятии решений.

8. Гибкость поведения в изменяющихся ситуациях.

9. Общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Известный менеджер Л. Якокка считает: «Главная причина, по которой способным менеджерам не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными». По мнению президентов 41 крупных японских компаний, менеджер-президент промышленной компании должен обладать качествами: энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска (42 %), долгосрочное предвидение и гибкость (34 %), широта взглядов, глобальный подход (29 %), упорная работа и непрерывная учеба, самосовершенствование (10 %), способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций (24 %), готовность выслушивать мнение других (22 %), способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем (20 %), личное обаяние (22 %), умение четко формулировать цели и установки (17 %), умение правильно использовать свое время (15 %), готовность использовать открытый стиль управления, приветствующий сотрудничество (19 %).

В книге М. Вудкок, Д. Фрэнсис «Раскрепощенный менеджер» рассмотрено, какие умения и способности необходимы менеджеру и как их можно развивать, совершенствовать. Менеджеру требуются: способность управлять собой; разумные личные цели; четкие личные ценности; упор на постоянный личный рост и самосовершенствование; навык системного решения проблем; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять, взаимодействовать с людьми; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и развивать подчиненных; умение формировать эффективные рабочие группы.

4.2. Власть, авторитет менеджера и стили управления

Менеджер осуществляет руководство — это управление процессами:

1) согласование различных видов деятельности группы;

2) видение динамики процесса внутри группы и управление ею.

Сфера руководства включает 3 блока:

1) организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;

2) работа с отдельными людьми и группами;

3) использование власти и принятие решений.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть — возможность влиять «сверху» на поведение других людей.

Власть — одно из фундаментальных начал общества, она существует везде, где есть устойчивые объединения людей (семья, производственные и иные организации, государство и т. п.).

Феномен власти сложен и однозначного определения нет.

Вот некоторые определения власти.

• Власть — устойчивая способность достигать поставленной цели и получать намеченные результаты (Б. Рассел).

• Власть — это столкновение воль и доминирование определенной воли, способность проводить в социальном отношении собственную волю вопреки сопротивлению других (М. Вебер).

• Власть — особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются.

Импульсы к возникновению власти многообразны: высокая энергия и воля человека; человек видит во власти средство улучшения своей жизни (достичь богатства, престижа, свободы и т. п.); власть как самоцель, позволяющая наслаждаться самим ее обладанием; власть выступает как средство компенсации внутреннего ощущения человеком своей физической и психической неполноценности (З. Фрейд).

• Власть основывается не на индивидуальных отношениях, а производна от социальной системы: власть — это способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности распределения функций управления и исполнения (Т. Парсонс).

• Власть — это отношения между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), при котором один из них оказывает влияние на другого.

Власть в организации предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудника), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение. Власть в организации носит: 1) социальный характер; 2) асимметричность, неравномерность влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному; 3) целенаправленность власти: власть в организации строится на основе целей организации, а также целей руководителя и сотрудников; 4) потенциальность средств власти (подчинение в организации обычно достигается без применения прямых угроз наказания или обязательных поощрений: и наказание, и поощрение потенциально предусматриваются); 5) вера исполнителей в способность руководителя оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы; 6) власть в организации не бывает абсолютной — остается возможность сопротивления и неподчинения; 7) причинный характер власти — власть одного человека является причиной поведения другого человека; 8) частичная властная детерминация поведения — в организации власть руководителя не охватывает всех причин поведения сотрудников, например не распространяется на личную жизнь и свободу сотрудников (в крайнем случае сотрудник может уволиться и уйти из-под влияния власти руководителя).

В организации субъект власти — руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства. Объект власти — сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения руководителя.

Готовность к подчинению зависит от: 1) характера предъявляемых требований руководителя; 2) ситуации и средств воздействия руководителя как субъекта власти; 3) восприятия руководителя подчиненными; 4) наличия или отсутствия авторитета руководителя; 5) собственных психологических качеств сотрудника, склонности к подчинению.

Ресурсы власти — это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного. Ресурсы применяются для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории «социального обмена» в основе власти лежит

неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев. (т. е. попадают в зависимость и подчиняются владельцам дефицитных ресурсов). Ресурсы классифицируют на: 1) **унитарные** (материальные ресурсы: зарплата, премия, социальные блага); 2) **принудительные** (меры административного наказания); 3) **нормативные** (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение требований и действий руководителя). Ресурсы власти можно разделить на: 1) **экономические** (деньги); 2) **социальные** (возможность повышения или понижения социального статуса, должности, престижа: грамоты, звания, повышение должности); 3) **информационные** (предоставить или лишить необходимой информации для решения производственных задач; убеждение сотрудников на основе информации и знаний руководителя); 4) **принудительные** (силовые: физические угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства) в современном производстве недопустимы.

Власть может принимать различные формы. Американские ученые Фред и Рейвен выделяют:

1) власть, основанную на принуждении;

2) власть, основанную на вознаграждении;

3) экспертная власть (основана на специальных знаниях, которые не имеют другие);

4) эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);

5) законная или традиционная власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации.

Наиболее эффективный вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом — высоко ценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют *формы авторитета руко-*

водителя: 1) **формальный**; обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных, 100 %-ную отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из 2) **морального** и 3) **функционального авторитета**.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя; 2) его деловыми качествами; 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива. **Личный (персональный) авторитет** руководителя формируется на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями: порядочность, ум, коммуникабельность, забота о людях, обширные познания, скромность образа жизни и т. п.

Авторитет руководителя может быть истинным (руководитель действительно обладает такими ценными качествами, которыми его наделяют подчиненные) и ложным (подчиненные заблуждаются относительно личности руководителя). Доминирующими качествами авторитета определяются следующие его виды: 1) **научный** — качество знаний, образованности, широты кругозора; 2) **деловой** — компетентность, навыки, опыт; 3) **моральный** — высокие нравственные качества; 4) **религиозный** — святость непогрешимости; 5) **статусный** — уважение к должности; и т. п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета в современном производстве занимает деловой авторитет руководителя или, как говорят, **экспертная власть**. Нередко *информационную власть отождествляют с экспертной* — и хотя они тесно переплетены, так как носитель экспертной власти характеризуется и наибольшей информированностью в производственных вопросах, но экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках и умении их

использовать. А *информационная власть* способна служить не только распространению объективных сведений, но и манипулировать, т. е. управлять сознанием и поведением персонала вопреки интересам людей, т. е. может быть и средством обмана.

Легитимная власть основана на должностном авторитете, на праве руководителя приказывать и обязанности нижестоящих подчиняться.

Власть-убеждение частично совпадает с легитимной, но предполагает высокие способности руководителя воздействовать на мысли, убеждения, сознание подчиненных.

Идентификация предполагает эмоциональную связь руководителя и подчиненных, формирование чувства единства, стремление сотрудников понравиться руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти — руководитель воспринимается как защитник, представитель группы, а его распоряжения — общее и важное для всех дело.

Привычка к подчинению была и остается одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах. Руководитель выступает как глава семейства, а подчиненные — беспрекословно повинующиеся ему дети. Более всего **власть через привычку** проявляется в стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения, даже выходящие за рамки компетенции руководителя, могут выполняться по привычке без сомнений и рассуждений. Однако такая власть быстро нарушается с приходом нового человека, способного критически взглянуть на действия и распоряжения руководителя.

Механизмы власти включают в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть: 1) **централизованной** (решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек (единоличная власть); 2) **децентрализованной** (компетенция решения распределена между многими субъектами, существуют различные центры принятия решений). Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации. В практике большинство организаций использует смешанные формы власти: 1) соучастие в принятии реше-

ний через формы производственной демократии — производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов); 2) социальное партнерство — устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы и прибыли (кроме дохода на капитал) взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы; 3) коллективное предпринимательство — работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование, которое в современных условиях необходимо по следующим причинам: 1) руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы предприятия; 2) необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, так как центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, оперативно и правильно отреагировать на нее; 3) потребность с помощью делегирования полномочий улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности к общему делу, ответственность за него. Это сильные стороны делегирования полномочий. Есть и слабые: 1) ослабление власти и возможности влияния руководства; 2) усиление потребности в координации решений различных лиц; 3) необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль. Здесь существует определенная классификация.

1. **Авторитарный**. Наилучший с точки зрении администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие.

2. **Авральный.** «Давай-давай, потом разберемся» — девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

3. **Деловой**. Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

4. **Демократический**. К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения — одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которым дело подменяется его обсуждением.

5. **Либеральный**. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк».

6. **Компромиссный**. В его основе — способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили управления. **Авторитарный** (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает» вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум

демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд) (табл. 12).

Таблица 12

Ситуативный стиль управления в зависимости от уровня развития сотрудников

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения
Низкий уровень: «Не хотят работать, не умеют работать» (низкая квалификация, недобросовестные работники)	«Авторитарное указывание» 1) четкие указания что и как делать, инструктаж 2) постоянный контроль работы 3) когда необходимо — наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы
Средний уровень: «Хотят работать, но еще не умеют работать» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)	«Популяризация» 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и самостоятельность проявить) 2) регулярный контроль работы 3) уважительное, доброжелательное отношение 4) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы) 5) когда необходимо — приказывайте 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо — наказывайте
Хороший уровень: «Хотят и умеют работать» (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим	«Участие в управлении» 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений 3) предоставляйте больше ответственности 4) ограничивайте прямые указания и контроль 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения 7) широко общайтесь 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу
Высокий уровень: «Хотят и умеют работать творчески» (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)	«Передача полномочий» 1) ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы 3) избегайте вмешательства в дела 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников 5) если вас просят, оказывайте поддержку 6) серьезно реагируйте на просьбы

Херси и Бландэд обосновывают, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Согласно предлагаемой схеме *приказание* оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — *делегирование,* что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

В зависимости **от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми** можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон), выделив пять типов руководителей (рис. 22).

Это пять типов ***взаимоотношений внутри коллективов,*** существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.



Рис. 22. Типы руководителей

1. *Невмешательство:* низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него — сохранить свою должность.

2. *Теплая компания:* высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *Задача:* внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

4. *Золотая середина:* руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *Команда:* наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максималь-

но учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьерист», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а также руководители («Бюрократ») **с направленностью на официальную субординацию**, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

1) Консервативно-интуитивный тип.
2) Консервативно-аналитический тип.
3) Новаторско-интуитивный.
4) Новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является **партисипативный** (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты: 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными; 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав; 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; 6) создание осо-

бых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»); 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если: 1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных; 2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе; 3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация зависит от параметров: 1) степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными; 2) величина власти руководителя (его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности); 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК, т. е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК (рис. 23).

Руководитель выполняет функцию **«стратегического планирования»**, выбора целей и стратегий развития предприятия и коллектива, планирования методов реализации поставленных целей, выбора и внедрения необходимых новшеств, инноваций.

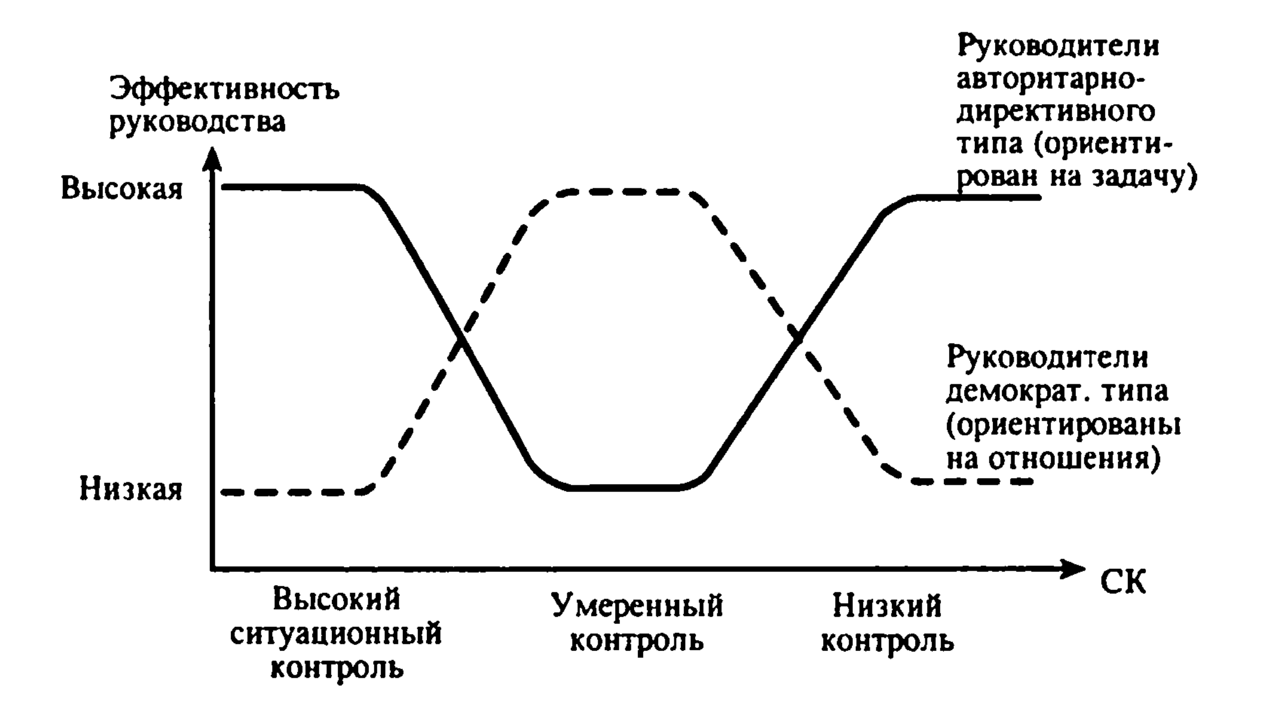


Рис. 23. Графическое отображение эффективности руководства (Ф. Фидлер)

При внедрении инноваций руководителю важно реализовать следующие рекомендации:

- привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и возможно принять цели и средства реформ;
- обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия;
- не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия — только правдой можно добиться доверия подчиненных;
- всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность;
- предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями;
- доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону;
- ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования;
- проявляйте терпимость к неудачам;
- и, наконец, почаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и опасаются обычно, что переме-

ны уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

Администраторская функция. В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Один из таких методов известен как «кнут и пряник». Причем все психологи второй половины XX в. убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее при управлении людьми.

«Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» — вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от подчиненных

Методы наказания конфликтогенны;

- снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие;
- порождают страх совершения ошибок;
- не способствуют устойчивому росту производительности;
- плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

«Положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т. д. Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия как поощрение, вознаграждение также требует соблюдения определенных правил.

- Вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей.
- Вознаграждение должно быть безотлагательным.

• Вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде».

• Вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.

• Малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Ну а если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что:

• реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной;

• наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;

• постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;

• наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения;

• говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки; может быть стоит остановить карающий меч?

Коммуникативно-регулирующая функция. Известно, что эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них — установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение — феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

К типичным ошибкам атрибуции (и это подтверждено экспериментально) относится, например, то, что участник событий, как правило, приписывает причину обстоятельствам, в то время как наблюдатель — личности деятеля. Сходны по механизму действия и атрибутивные ошибки «защитного» толка: успех мы, как правило, ставим в заслугу себе, а неуспех списываем на обстоятельства; когда же речь идет о других людях, логика меняется — их успех мы склонны приписывать благо-

приятным обстоятельствам, а вот неудачи — взваливать на личностные особенности.

Учитывая что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех ленностью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86 % всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14 % относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величины подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, более очевидны, «вылезают» почти сразу же. Одно плохо — их тоже много. Например:

- стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
- поспешное решение под воздействием эффекта («Вы уволены без выходного пособия!»);
- принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?» — А может быть человеку плохо, или он только что закончил трудное задание);
- недостаточный учет последствий предпринимаемых действий.

У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;

• руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;

• поощрения за труд одного работника достаются другому;

• уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

В зависимости от *особенностей поведения руководителя в конфликтных*, сложных *ситуациях можно выделить пять типов*: 1) **доминирование** — утверждение своей позиции любой ценой; 2) **уступчивость** — подчинение, сглаживание конфликта; 3) **компромисс** — позиционный торг («я тебе уступлю, ты — мне»); 4) **сотрудничество** — создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон; 5) **избегание конфликта** — уход из ситуации, «закрывание глаз, как будто ничего не произошло») (рис. 24).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль «сотрудничества». Крайне неблагоприятными стиля-

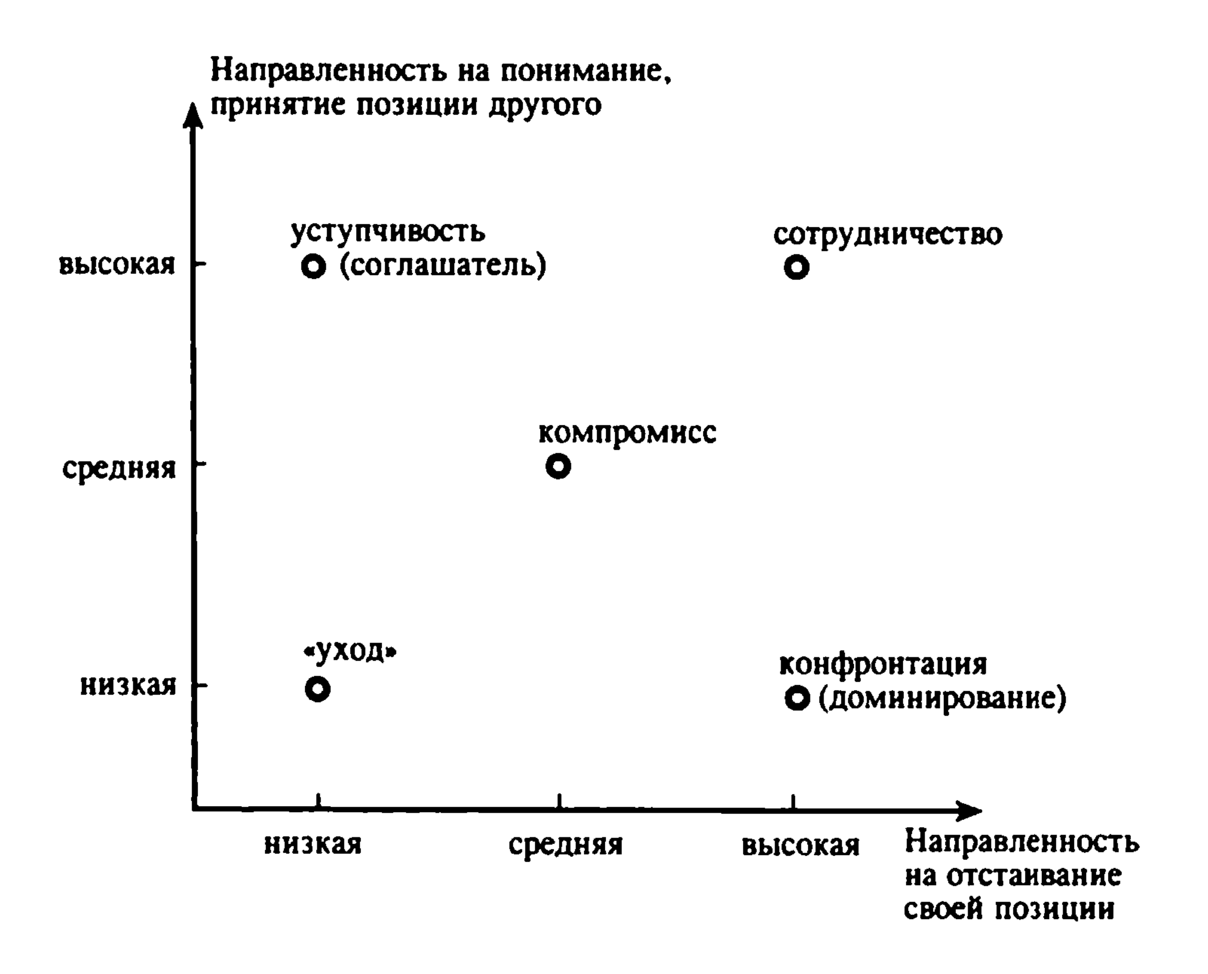


Рис. 24. Типы поведения в конфликтных ситуациях

ми являются «избегание», «доминирование», «уступчивость», а стиль «компромисс» позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь.

Для некомпетентного руководителя, как отмечает Диксон, присущи следующие особенности:

1) не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;

2) проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;

3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, которая ему непонятна или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;

4) проявляет тенденцию недооценивать противников;

5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;

6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;

7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливания при завершении»;

8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;

9) неспособен использовать неожиданности;

10) проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;

11) предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «несовместимыми с моралью и безопасностью»;

12) склонен верить в мистические силы — судьбу, фатальность неудач и т. п.

4.3. Теории и типы лидерства

Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

В переводе с английского лидер означает «руководитель», «командир», «глава», «вождь», «ведущий».

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может.

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Понятие «лидер» приобретает значение, лишь вместе с понятием «цель». Действительно, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий цели.

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку-недостаточно, чтобы назваться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые бы способствовали решению конкретных задач в рамках единой цели. То есть лидер — это элемент упорядочивания системы людей.

В современном менеджменте лидерство характеризуется неоднозначно: 1) *лидерство* есть *разновидность власти,* спецификой которой является направленность сверху вниз и носителем такой власти выступает не большинство, но один человек или небольшая группа лиц — *«лидерство — власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами»* (Ж. Блондель); 2) лидерство есть управленческий *статус, социальная позиция, связанная с принятием решений,* это *руководящая должность.* Общество есть сложная иерархически организованная система социальных статусов и соответствующих им социальных ролей. Социальный статус руководителя предполагает и даже требует выполнение социальной роли в манере лидера; лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» (Л. Даунтон); 3) лидерство — *это влияние на других людей* (В. Кац, Л. Эдингер), но не любое, а отвечающее следующим условиям: а) *постоянство влияния* — это не разовое кратковременное воздействие (террорист, захвативший самолет, не может считаться лидером), б) широта влияния — воздействие осуществляется на всех членов группы; в) *явный приоритет во влиянии,* отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы, г) организационный лидер опирается *не на прямое применение силы,* а на авторитет или на *признание правомерности* руководства.

Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, не может считаться лидером (тюремный надзиратель). С этим согласны не все исследователи (Блондель допускает использование системы принуждения); 4) лидерство — естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример. 5) лидерство есть *неформальное явление,* это *символ эмоционально-психологической общности* группы и *образец поведения* для ее членов. Позиция широко распространена в отечественной психологии (Кричевский отмечает — роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях, лидерство — феномен психологический, тогда как руководство — социальный).

Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);

2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);

3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидерство и руководство. Жесткое противопоставление едва ли правомерно — понятия близки. Руководство выступает в качестве *общей категории,* не случайно в английском, немецком и ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом leadership (англ.) и Fuhrung (нем.). В социологии и политологии различают формальное и неформальное лидерство, отмечая связь терминов с понятием руководства. *Формальное лидерство рассматрива-*

ется как приорететное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии. Руководство — это всегда формальное лидерство. Неформальное лидерство *интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера,* а также признание *за ним права на руководство со стороны группы.* Неформальный лидер далеко не всегда является руководителем по статусу.

Лидер и менеджер. В западной литературе традиционно различают эти понятия по следующим параметрам: 1) содержание управленческих проблем — *менеджер заботится об эффективном выполнении персоналом текущих задач, решает отдельные частичные проблемы, лидер постигает вызовы времени, развивает инновационные идеи, закладывает основы* решения задач будущего (И. О. Коттер, США); 2) воздействие на персонал — *«менеджеры заставляют людей делать то, что нужно, лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно»* (Ли Джексон, известный американский теоретик и практик менеджмента, из «дюжины золотых мыслей»). «Лидеры — это люди, которые способны *выявить все лучшее* в других. Менеджеров в организации может быть сколько угодно, лидеров всегда мало».

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуги полномочий, признание необходимости, правильности и резуль-

тативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, — модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя. Естественное лидерство — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно, умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке своих сторонников». Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно.

Почему человек становится лидером? Теории лидерства многообразны.

4.3.1. Природа лидерства

Феномен лидерства коренится в биологической *природе человека. Протолидерство* обнаруживает себя в среде животных, ведущих стадный образ жизни (обезьяны, олени, волки). Здесь всегда есть *вожак* — наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь, руководящая стадом (стаей) в соответствии с генетическими законами. Почему уже на уровне стадных животных протолидерство становится необходимым? *Стадо представляет собой сложно организованную систему* с *отчетливо выявленными* потребностями. Основная — *потребность самоорганизации, упорядочения поведения отдельных элементов системы в целях сохранения ее целостности и обеспечения развития.* Такая *упорядоченность* достигается благодаря вертикальному и горизонтальному распределению функций и ролей. Формируется *иерархическая пирамида,* вершиной которой и выступает протолидер.

Большие социальные группы представляют собой гораздо более сложные системы — самоорганизация и развитие которых не может основываться только на природных факторах. *Четкость выделения позиции* лидера здесь будет зависеть *от степени взаимозависимости членов группы друг от друга* и *взаимоотношений группы в целом с окружающей средой.* В системах с низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии членов функции лидера могут быть выражены весьма слабо или не выражены вообще — не проявляются черты лидерства в толпе пешеходов или среди пассажиров транспорта. *По мере роста потребностей группы в совместных коллективных действиях необходимость в лидере возрастает.* Эффективность коллективных действий требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, оперативности управления, жесткости подчинения и пр. Именно к такому типу объединений относится современное производство, поэтому в нем обязательна институализация лидерства, *его конституирование в руководство.*

Среди теорий лидерства можно выделить подход с опорой на личные качества лидера: поведенческий и ситуационный подходы.

Концепция физических качеств (высокий рост, вес, сила) не подтвердилась. Напротив, часто лидер бывает небольшого роста, малой физической силы.

Старейшей является *теория черт.* Она и сегодня не утратила своей актуальности. *Суть* теории черт состоит в *объяснении феномена лидерства* выдающимися личностными качествами человека. Один из основателей теории черт Э. Богардус, который писал: «превосходящие интеллектуальные дарования доставляют личности выдающееся положение рано или поздно».

Острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие обусловливают способность человека стать лидером. Для проверки теории черт были проведены обширные исследования, которые *поставили под сомнение верность концепции.* При детальном анализе оказалось, что 1) *индивидуальные качества лидера почти полностью совпадают с набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще;* 2) *в некоторых сферах деятельности (предпринимательство) высокие интеллектуальные и моральные качества являются скорее препятствием* для занятия лидирующих позиций, чем условием успеха; 3) *целый ряд* выдающихся способностей людей на протяжении многих лет, а часто и всей жизни, оказывается невостребованным, не находит применения и не приводят к лидерству. Означает ли это полную несостоятельность теории у черт? Отнюдь. Набор лидерских качеств в каждой конкретной ситуации *варьируется и зависит от исторической эпохи, национальности,* культурных традиций и многих других условий. Очевидно, что лидер *крестьянской общины по своим качествам будет существенно отличаться от лидера инженерно-конструкторского бюро.*

Концепция интеллигентности (Гизели) предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности. На основе чего делали вывод: наличие указанных личностных качеств предсказывает управленческий успех. Личностные качества лидера:

— интеллигентность в вербальном и символическом плане;

— инициативность, т. е. способность направлять активность, желания в новом направлении;

— уверенность в себе — благоприятная самооценка;

— привязанность к сотрудникам;

— решительность: мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин);

— зрелость;

— мотивационные способности, т. е. умение мотивировать, вызывать потребности у людей за счет: гарантии работы, финансового вознаграждения, власти над другими, самореализации, достижения успехов в работе.

Анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

К теории черт примыкают концепции харизматического лидерства. Они восходят к идеям М. Вебера и представлены сегодня работами В. М. Басса — Б. Шамира, Р. И. Хозе, М. Артура. Отношение к харизматическому лидеру основано на вере в него, почитании руководящей личности, деятельность человека-исполнителя под влиянием харизмы лидера вдохновенна. Такие способности есть у весьма немногих людей. Харизматический лидер представляет собой *концентрированное и самое яркое воплощение ценностей группы*. Он ставит их превыше своих собственных интересов и способен трансформировать личные ценности и интересы каждого из членов группы в общегрупповые. Можно ли научиться быть харизматическим лидером коллективе? Однозначного ответа нет. Но есть ряд рекомендаций, которые могут оказать помощь в постижении сути харизмы. 1) Решающая харизматическая способность — влияние на восприятие мира и ценности членов коллектива. Условием ее приобретения является прежде всего знание своих сотрудников, уважение к их интересам, потребностям, ценностям. Вполне, естественно, что эти индивидуальные интересы, потребности и ценности не всегда совпадают с общегрупповыми, и лидер должен демонстрировать личную искреннюю приверженность общегрупповым целям, готовность идти на риск ради их достижения. 2) Харизматический лидер *может внушить членам коллектива новые* ценности, но *этот процесс не может носить насильственный характер* — подчеркивая значимость индивидуальных ценностей, лидер стремится свя-

зать их с общегрупповыми. 3) Харизматические лидеры, как правило, подчеркивают *положительное значение деятельности данного коллектива* для общества в целом — благородство работы врача и педагога, героический характер деятельности работников милиции и т. д. Благодаря этому усиливается внутренняя мотивация сотрудников — выполняемая социальная роль повышает самооценку, человек ощущает свою значимость, осознает высокий смысл своей скромной деятельности и даже свою незаменимость. 4) Харизматический лидер *выявляет в человеке все* самое лучшее. Задачи, которые он ставит перед своими подчиненными, трудны, но всегда посильны, и каждый член группы ощущает свою компетентность, верит, что способен преодолеть трудности. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную заинтересованность сотрудника, его упорство в преодолении препятствий. Индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов деятельности от каждого работника и всех членов трудового коллектива. 5) В группе с харизматическим лидерством первостепенную *роль играют не внешние стимулы* (заработная плата, престижность деятельности), *а внутренняя мотивация* — реализованность потребностей в самовыражении, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и членов коллектива.

В реальной жизни харизматическое лидерство встречается не так часто. Оно наиболее эффективно в группах со слабо структурированными *задачами, невысокой спецификацией трудовых функции и отсутствием* четко установленных стратегий реализации организационных задач. *Слабость такого типа руководства проявляется в чрезмерной зависимости* деятельности группы от личности лидера — если его уволить или перевести на другую работу, группа оказывается практически не дееспособной.

Второе рождение получила теория черт в факторно-аналитической концепции лидерства. Различают индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. *Добрый, общительный, склонный* к рефлексии, гибкий, уважающий других людей человек, длительное время *находясь на руководящей должности в армии* или других авторитарных структурах, как

правило, утрачивает некоторые из этих свойств и приобретает вторую группу качеств, связанную с **характером выполняемой** деятельности, — решительность, уверенность в себе, строгость (а порой и жесткость) в отношениях с подчиненными, требование беспрекословного подчинения распоряжениям и т. д. Иными словами, *стиль деятельности* лидера зависит от ситуации — *несет на себе отпечаток социальных условий,* в которых он действует.

Возникла **ситуативная теория лидерства**, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому: эмоциональный или деловой лидер и т. п.

Ситуационная концепция (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер) исходит из относительности и множественности лидерства. *Лидер* есть *функция определенной ситуации,* и *человек, «являющийся лидером в одной ситуации не обязательно будет лидером в других* ситуациях» (Стогдилл).

С этой точки зрения лидерские качества относительны, хотя сторонники ситуационной концепции все же признают необходимость основных качеств — целеустремленность, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, компетентность. *Слабость ситуационной концепции* в *недооценке* личной активности человека, стремящегося занять место лидера, — нет подходящей ситуации, и лидером тебе уже не стать. Э. Хартли предлагает приблизить ситуационное лидерство к реалиям жизни, дополнив следующие положения: 1) если ты стал лидером в одной ситуации, твои шансы стать таковым в другой ситуации повышаются; 2) если ты проявил себя как лидер, ты приобрел авторитет, который может способствовать назначению тебя на руководящую должность и тем самым *закреплению твоего лидерства;* 3) восприятие группы стереотипно, и если ты стал лидером в одной ситуации, она воспринимает тебя таковым и в другой; 4) лидером становится тот, *кто к этому стремится.*

Уточняет, развивает и качественно обогащает ситуационную

концепцию **теория конституентов** (последователей). Она объясняет природу лидерства по аналогии с известной пословицей — «свита делает короля». **Лидера создают последователи.** Но в этой теории лидер предстает как бы второстепенным и ничего не определяющим объектом деятельности конституентов.

Доверие последователей к лидеру — это признание его достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива, от особенностей своих последователей, поэтому от лидера требуется способность выражать интересы группы, быть восприимчивым к взглядам и позициям своих сторонников, чтобы уметь понять, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы.

Решение названных задач осуществляется посредством следующих функций: а) информационно-аналитической; б) выработки программ; в) принятия решения; г) организации исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения, программа действий — и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

1) подбор и расстановку исполнителей;

2) доведение до них решений;

3) уточнение и адаптацию решений применительно месту исполнения;

4) создание внешних и внутренних условий исполнения;

5) координацию деятельности исполнителей;

6) подведение итогов и анализ результатов.

Специфику лидерских склонностей анализирует концепция психосоциотипов. В зависимости от врожденно-обусловленных особенностей своего психосоциотипа, человек склонен к тому или иному типу лидерства (табл. 13).

Таблица 13

Типы лидерства в зависимости от особенностей психосоциотипа

Тип лидерства	«Дионисий» сенсорно-воспринимающий	«Эпитемей» сенсорно- решающий	Прометей – интуитивно-логический	Аполлон – интуитивно-эмоциональный
Психосоциотипы, которые образуют данный тип лидерства	Дюма, Габен, Наполеон, Жуков	Драйзер, М. Горький, Гюго, Штирлиц	Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон	Есенин, Достоевский Гексли, Гамлет
Отличительные психол. особенности	Свобода, спонтанность реакций, стремление следовать своим импульсам, рискованность, авантюрность, любят развлечения, приключения	Чувство долга, ответственности, соблюдение традиций, правил, стремление занять достойное место в социальной структуре	Природные аналитики, умение рассуждать логически и стратегически, ищет закономерности, изобретателен, критичен	Стремление к тому, чтобы быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах, искать смысл жизни способность убеждать и сотрудничать с людьми, внимательный к людям, к их интересам, «катализатор» их развития
Недостатки, слабости	Неинтересна будничная ежедневная работа, мыслят не очень широко, не умеют планировать, не внимательны к людям	Жесткость в соблюдении правил и инструкций, не любят новшеств, повышенная требовательность к людям, к их пунктуальности	Усложняют проблемы, нетерпимо относятся к некомпетентности людей, не склонны к детальной проработке планов	Излишняя мягкость к людям, нетребовательность к дисциплине и срокам работы, к соблюдению инструкций, чрезмерный личностный подход к проблемам
Сфера деятельности	Организаторы, легко выполняют разнообразные задания, определяют тактику предприятия	Организаторы четкой деятельности предприятия, порядка, успешно решают бытовые проблемы	Научный поиск, выработка стратегии, новшеств	Работа с людьми, демократичность, умение предвидеть будущее
Преимущества	Хороши в чрезвычайных ситуациях, в условиях риска и опасности, неопределенности, изменений	Поддерживают стабильность, планомерность, надежность, соблюдение технологии и сроков	Разрабатывают концепции развития предприятия, стратегические планы будущего, новации	«Эмоциональный лидер», сотрудничество с людьми, стимуляция их личностного и профессионального роста
Ценности	«Жизнь здесь и сейчас»	«Долг и порядок»	«Интеллект и новации»	«Люди и интуиция»
Сущность лидерства	«Тактик» «Любитель жизни»	«Аристократ»	«Гений, Новатор»	«Пророк»

Совокупность теорий лидерства дает возможность увидеть разнообразные стороны феномена, но целостной картины явления нет и, по мнению многих специалистов, не может быть — слишком многообразны проявления лидерства, слишком они зависимы от национальных, культурных, религиозных и прочих факторов. В попытках определить лидерство как целостное явление необходимо рассматриватъ четыре главных момента 1) мотивация и качества лидера; 2) задачи лидера; 3) последователи лидера; 4) механизм взаимодействия лидера и его последователей.

4.3.2. Мотивация лидерства

Что заставляет человека стремиться к лидерству? Субъективные механизмы становления, характера и направленности лидерства проясняет

1. **Психоаналитическая теория З. Фрейда.** С его точки зрения, в *основе лидерства лежит подавленное либидо* — преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Другие психологи трактуют либидо более широко — как *психическую энергию вообще*. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) *либидо проявляется в стремлении к творчеству-лидерству* и пр. У многих людей *обладание руководящими позициями* выполняет *субъективно-компенсаторные функции,* позволяет преодолевать и подавлять различного рода комплексы — чувство неполноценности, некомпетентность и пр. *Подчинение лидеру* тоже находит объяснение в теории психоанализа — субъективное принятие лидерства закладывается в *детстве как необходимость в покровителе, авторитетном человеке.* В этом смысле авторитет и покровительство руководителя организации подобны авторитету и покровительству главы семьи.

Последователи З. Фрейда (Франкфуртская школа, Адорно, Фромм) выявили особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы — состояния подавленности — гнетущего напряжения, тревожности-безысходности и отчаяния. У человека появляется желание убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для *авторитарной личности* власть — психологическая потребность, которая позволяет из-

бавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Авторитарная личность дуалистична: с одной стороны, она проявляет своеобразные, *садистские* (обладание безграничной властью доставляет особое наслаждение, слабость других людей вызывает презрение и желание унизить их), а с другой стороны — *мазохистские наклонности* (при столкновении с превосходящей силой такой человек раболепствует перед ее носителем, восхищается и поклоняется ему). Авторитарная личность такого типа *психологически слаба — иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями — не терпит равенства.*

Становясь руководителем, такие личности имеют склонность распространить свою власть на *личные отношения с подчиненными* и нарушить их права, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За деятельностью такого рода руководителей необходим жесткий контроль.

2. **Инструментальная мотивация.** Психоаналитическая мотивация стремления к лидерству выявляет один из типов лидеров. Большинство людей, как показывают исследования, совершенно не стремятся к власти. Становятся ли они лидерами? Да, хотя сама власть *не является для них ценностью. Власть только инструмент, механизм получения разного рода благ, средство достижения других целей: материальных* (высокий доход, престиж — выгодные связи, привилегии) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, оказание помощи слабым, налаживание дружеских отношений в коллективе).

3. **Игровая мотивация.** Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает *процесс руководства как увлекательную, захватывающую игру.* В этом случае мотивом лидера становится само *содержание управленческой деятельности* — решение сложных и общественно значимых проблем в процессе организации взаимодействия и общения с людьми.

4.3.3. Типология лидерства

Классификации лидерства разнообразны. На основе каких критериев определяют виды лидеров в группе?

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного. По *содержанию*

лидерской деятельности в социальных группах обычно *выделяют три типа* лидеров (иногда их называют ролями лидера).

1. *Деловое лидерство* характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на руководство. С **«деловым» лидером (руки группы)** хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

2. *Эмоциональное лидерство* возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий — притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. **«Эмоциональный» лидер (сердце группы)** — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

3. К **«информационному» лидеру (мозг группы)** все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой **универсальный лидер** встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Ситуативное лидерство по природе может быть деловым и эмоциональным. Его отличительная черта — неустойчивость — временная ограниченность, связь с определенной ситуацией. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других. Л. И. Уманский выделяет 6 типов лидеров по исполняемым ролям: 1) организатор (функция групповой интеграции); 2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем); 3) генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы); 4) эталон (образец, идеал, «звезда); 5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности); 6) эрудит (отличается обширными знаниями).

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:

1. **Лидер-организатор**. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. **Лидер-творец**. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. **Лидер-борец**. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. **Лидер-дипломат**. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. **Лидер-утешитель**. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

В управлении персоналом используется и **классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа.** 1) *«один из нас»* — не выделяется среди членов группы, воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере — наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящий должности, в целом — по мнению группы, жи-

вет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается — как и все остальные члены группы; 2) *«лучший из нас»* — выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания; 3) *«хороший человек»* — воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности-доброжелательности, внимания к другим, готовности придти на помощь; 4) *«служитель»* — стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя».

Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства.

З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером.

Психоаналитики выделяют десять типов лидерства.

1. **«Сюверен», или «патриархальный повелитель»**. Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. *Его выдвигают на основе любви и почитают.*

2. **«Вожак»**. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. *Ему стараются подражать в группе.*

3. **«Тиран»**. Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самим сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, *его обычно боятся и подчиняются смиренно.*

4. **«Организатор»**. Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. *Такой лидер объединяет людей, его уважают.*

5. **«Соблазнитель»**. Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. *Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.*

6. **«Герой»**. Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. *Лидер-герой увлекает за собой людей.*

7. **«Дурной пример»**. Выступает как *источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.*

8. **«Кумир»**. Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, *его любят, боготворят, идеализируют.*

9. **«Изгой»**.

10. **«Козел отпущения»**.

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Лидерство различают по силе влияния на членов группы: «беспрекословный лидер» — указания исполняются даже тогда, когда расходятся с интересами членов группы; «небеспрекословный» — подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречие между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости от *направленности влияния* (скорее — по *результату* лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как *конструктивное — деструктивное* и *нейтральное.* Первое (функциональное) способствует осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональное) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформировавшейся на производстве группе воров и взяточников). Третье не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей). В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством

Вопрос о *естественности* и *искусственности* лидерства, *врожденности лидерских качеств* или *возможности научить-*

ся лидерству спорен. Он трактуется как вопрос управления лидерством и включает пять аспектов: 1) *выявление лидеров*, 2) *их развитие*, 3) *учет интересов группы*, 4) *неформальное лидерство*, 5) *устранение деструктивного лидерства*.

Выявление людей с прирожденными (или сформировавшимися) лидерскими качествами и их привлечений на руководящие посты вполне может исходить как из тезиса, что лидерами рождаются, так и из признания возможности их целенаправленного сформирования. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских качеств и их использования в организационных целях, во втором — о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров. Способы обнаружения лидерских способностей — тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене (так поступают в ФРГ, США). Исследователь лидерства Стивен Кови определяет пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

1) *непрерывное самосовершенствование* — читаю, задаю вопросы, прохожу дополнительные курсы обучения;

2) *ориентация на служение другим людям* — ориентируюсь на предоставление услуг другим людям — независимо от того, как зарабатываю себе на жизнь сам — иными словами, я все время спрашиваю себя — что нужно другому человеку, а не только то, что нужно мне;

3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;

4) вера в других — я защищаю другого человека, вижу его ценность-доброту и потенциальные возможности;

5) *рациональное распределение времени и усилий* — я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом;

6) *внутренняя уверенность*, оптимизм, свежий взгляд на события — восприятие жизни как приключения;

7) *самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение* — я ценю различия и понимаю, что мой метод не является «единственно пра-

вильным», я рассматриваю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне;

8) *забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии* — я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации (умственное сосредоточение и психологический настрой на что-либо при полном отрешении от всего остального), размышления о вещах, способных вызвать вдохновение.

Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств. Для развития лидерства используются следующие *процедуры:*

1) выработка личной мотивированности;

2) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств;

3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы;

4) приобретение навыков и умения быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы членов группы. Учет интересов группы проявляется в интеграции индивидуальных целей и интересов членов группы с общеорганизационными, реализации потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и всего коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к лидерству эмоциональному;

5) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства;

6) устранение деструктивного лидерства. Большой ущерб деятельности организации приносят деструктивные лидеры — лидеры групп противников *нововведений, расхитителей собственности, собутыльников, взяточников* и т. д. Для устранения такого рода лидеров применимы следующие способы действий: 1) *разрушение системы «лидер — последователи»* через увольнение лидера, перевод его на другое место работы — изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников — изоляция лидера — расформирование группы последователей — перевод на другие участки работы особенно близких лидеру лю-

дей, ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой (перевод лидера в другое помещение, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение). Эти меры административны по сути и не всегда применимы, так как могут граничить с нарушением законодательства, воспринимаются как несправедливые и могут вызывать недовольство коллектива, подрывают доверие к руководителю, вызывают деструктивные конфликты. Поэтому предпочтительнее иной способ устранения деструктивного лидерства; 2) изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Методы: индивидуальные беседы, приближение лидера к руководству, проявление к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность. Такой способ обычно не вызывает болезненной реакции последователей, протеста с их стороны, так как адекватная оценка лидерских качеств их кумира, по их мнению, справедлива. Однако этот метод может быть эффективным лишь в том случае, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

4.4. Мышление руководителя и принятие решения

Выделяют 4 уровня принятия решения, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки (табл. 14).

Таблица 14

Тип решения	Ключевые навыки
Уровень первый: Рутинный	Неукоснительное следование процедуре, правилам инструкций. Разумная оценка ситуации. Контроль.
Уровень второй: Селективный	Установление целей. Планирование. Анализ информации.
Уровень третий: Адаптационный	Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска.
Уровень четвертый: Инновационный	Творческое управление. Стратегическое планирование.

Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен идентифицировать ситуации и взять на себя ответственность за начато определенных действий. Трудности здесь могут возникать, если менеджер некомпетентен, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично или проявляет нерешительность. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы, разумно действующий и контролирующий последствия, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.

Адаптационные решения вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное.

Инновационные решения наиболее сложны, руководителю необходимо найти способы понимать неожиданные и непредсказуемые проблемы, и для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить на новый манер, способность творчески самому решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других специалистов.

Принятие управленческих решений — сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить 5 стадий: 1 — изучение проблемы; 2 — выработка идей; 3 — отсев применимых идей; 4 — планирование нововведений; 5 — обратная связь и анализ. А теперь рассмотрим более подробно каждую стадию.

Так, **в стадии 1 «изучение проблемы»** выделяются этапы: **1-й этап — постановка проблемы** (выявить, какие конкретно трудности имеются, понять природу проблемы). Если проблема была изначально неверно поставлена, то все дальнейшие усилия и финансовые затраты могут оказаться бесполезными. Неверно опознают проблему чаще всего вследствие низкой квалификации, жестких профессиональных установок, узкого про-

фессионального кругозора, а также вследствие несвоевременности или «навязанности сверху» определенных проблем и решений. Постановка проблемы включает в себя следующие шаги:

1. Осознание конкретных трудностей, природы проблемы.

2. Осознание целей, т. е. каких целей, чего намереваются добиться.

3. Выделение критериев успеха (как определить, достигли мы поставленных целей или нет? Какой конечный результат требуется?).

2-й этап: делегирование полномочий (руководитель не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно делегировать полномочия компетентному специалисту, который будет собирать информацию для принятия решения, рассматривать проблему. Если нет делегирования полномочий, то руководитель не успевает все сделать, что обусловливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно неполное делегирование полномочий, когда ставится проблема, поручается ответственность за нее, но не даны права, возможности для ее решения.

3-й этап: сбор информации, построение информационной модели проблемной ситуации. Важно учитывать не только «свою» информацию, но и информацию «оппонентов», «конкурентов», хотя обычно значимость информации от «оппонентов» субъективно занижают, ей не верят, ее недооценивают или игнорируют, что совершенно неверно.

4-й этап: построение концептуальной модели проблемной ситуации, целостного понимания проблемы. Узкий профессиональный опыт, жесткие установки, когда новая информация запихивается в старые рамки или игнорируется, можно вновь исказить целостное, концептуальное понимание проблемы.

2-я стадия — «выработка идей». Есть разные методы выработки идей, но более эффективен метод «мозгового штурма», основные принципы которого следующие:

— работает группа из 5—10 человек разных специальностей;

— люди находятся в состоянии мышечной и психической расслабленности;

— критика идей запрещена! Чужие идеи можно хвалить, развивать дальше или предлагать свою идею;

— приветствуются необходимые, странные, «глупые» идеи;

— любые идеи, какими бы странными и вроде бы неподхо-

дящими они ни казались, записываются, но не оцениваются во время «мозгового штурма»;

— авторство идей не указывается;

— после окончания работы все идеи приводятся в логический порядок и каждая обсуждается в группе экспертов.

3-я стадия — оценка идей, альтернатив, отсев применимых идей. Вначале полезно оценить достоинства, преимущества каждой идеи, а затем оценить ее эффективность, реалистичность, практичность, экономичность и другие критерии, а также оценить последствия идеи, риск неудачи, риск выбираемых альтернатив. При оценке риска, к сожалению, часто играют большую роль мотивы личной безопасности, и руководитель оценивает личный престижный риск, риск конфликта с кем-либо, риск неопределенности, непредвиденности поворота событий, а не идею как таковую.

Затем наступает этап принятия окончательного решения и оформления его в форме приказов, распоряжений, что обусловливает следующую, **4-ю стадию — планирование нововведения, планирование выполнения решения**, когда четко определяется, что, какие работы, к какому сроку и кто должен выполнить. Члены рабочих групп должны четко представлять себе общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть ими предприняты.

5-я стадия включает в себя шаги: 1) практическая реализация действий, плана, управленческого решения; 2) контроль и анализ действий, результатов для их улучшения; 3) в случае необходимости коррекция управленческого решения, возврат на стадию «изучения проблемы» или выработки идей или другие промежуточные этапы.

Процесс активного мышления включает в себя умение внимательно слушать и способность ясно и четко излагать свои мысли. Он позволяет изыскивать оптимальные пути для достижения максимальных результатов и больших выгод при меньших затратах и усилиях. Он приводит идеи в действие, а в итоге — хорошее управление.

Процесс активного мышления — это привычка. Для выработки такой привычки, как и всякий другой, нужны постоянное внимание и практика. Попробуйте на деле применить технические приемы, перечисляемые ниже, и скоро вы почувству-

ете, что процесс активного мышления стал вашей второй натурой. Вот ваши средства:

— список контрольных вопросов;
— техника «расчленения»;
— анализ затрат и результатов;
— механизм ассоциации;
— выяснение мнения других;
— метод использования неожиданных мыслей;
— технический прием Гордона.

Список контрольных вопросов. С зарождением науки об управлении появляется и список контрольных вопросов, как инструмент, применяемый в области управления. Его можно лучше всего применять как средство для стимулирования новых идей.

Для начала вы можете взять за образец следующий наипростейший список:

Для чего еще может быть использовано некое изделие, предмет точно в том виде, в каком оно находится сейчас? С изменениями (а что, если сделать больше, меньше, слабее, сильнее, легче и т. д.)? В сочетании с чем-нибудь другим?

Что является противоположностью того, чему это служит? С чем связаны возможности иного применения? На каком принципе это построено?

Чем бы я мог все это заменить, если бы у меня этого не было?

Эти несколько вопросов способны послужить отправной точкой для разговора об идеях, которые могут вам вообще никогда не прийти, если вы постоянно будете скользить по поверхности и не сможете проникнуть в суть явлений.

Техника «расчленения». Этот способ применяется главным образом для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности. При этом у каждой части изучается форма, размеры, химический состав, прочность, внешний вид и т. д. с точки зрения возможной замены, отсечения или добавления.

Рассматриваемый технический прием включает в себя четыре простых и последовательных шага:

1. Выберите какой-то реальный объект, подлежащий улучшению.

2. Запишите все его основные составные части.

3. Точно опишите характерные признаки каждой части в отдельности: размеры, химический состав, вес, структуру, цвет, аппретуру и т. д.

4. Оцените роль и значение каждого признака для функций данной части.

Исследователь сам спрашивает себя о каждом признаке: должен ли он оставаться неизменным с точки зрения отправления своих функций? Что можно было бы сделать для улучшения его функций?

Анализ затрат и результатов. Он применим главным образом к конструированию или улучшению динамических систем. Целью этого технического приема является поиск путей для достижения определенной отдачи от применения одного или большего числа строго определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов (включая время и деньги). Для применения этого технического приема необходимы следующие три условия:

— четкое определение «результатов», о которых идет речь;

— определение имеющихся в распоряжении факторов;

— составление списка операционных ограничений по данному проекту (оборудование, время, наличие операционных необходимых материалов и т. д.).

Если перечисленные выше условия выполнены, то тогда техника анализа включает в себя следующие пять ступеней:

— отчетливо представьте себе все возможные связи между затратами и выпуском;

— установите должную систему проверки правильности возможных решений;

— разработайте методологию достижения практических решений;

— выберите оптимальную систему на деле;

— докажите ее применяемость к данной проблеме.

Рассматриваемый технический прием может применяться одним человеком, работающим самостоятельно, или группой людей.

Механизм ассоциации. Каждый образ, исходящий из внешнего мира, автоматически ассоциируется в нашем сознании с

более ранними восприятиями внешнего мира, благодаря чему вы различаете предметы и идеи: вы вспомните, что где-то их «видели» прежде.

Когда у вас возникает трудная проблема в отношениях с кем-либо из подчиненных, спросите сами себя: «Что в поведении этого человека есть такого, с чем я уже встречался и имел дело раньше?». В девяти случаях из десяти вы невольно вспомните свои как неправильные, так и правильные действия в аналогичных случаях в прошлом, и у вас появится здоровая основа для решения, как поступить в данном случае.

Выяснение мнения других. Часто изложение кому-либо трудной проблемы, с которой вы столкнулись, помогает кристаллизации ваших мыслей и приближает вас к решению этой проблемы. Я не афиширую свои заботы, я просто прошу людей, у которых, на мой взгляд, подобные же проблемы, рассказать мне о своих заботах. И я еще ни разу не встретил ни одного человека, который бы с радостью не поделился ими со мной.

Метод использования неожиданных мыслей. Руководитель группы излагает какую-либо определенную проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения по поводу ее решения, не смущаясь при этом выдвижением самых невероятных предположений. Руководитель немедленно записывает все высказывания по мере их поступления, не допуская никакого обсуждения их достоинств и недостатков до тех пор, пока не прекратится поступление новых идей. Группа уверена, что любая мысль, какой бы далекой и глупой она ни казалась, после анализа может внести определенный вклад в уточнение позиции, что, в свою очередь, приблизит практическое решение упомянутой проблемы.

Технический прием Гордона. Как разновидность метода использования неожиданных мыслей, этот технический прием также требует участия нескольких человек. Он был разработан Вильямом Дж. Гордоном — изобретателем, консультантом по вопросам управления и автором ряда книг. Суть этого приема заключается в следующем: руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, ждущей своего решения, но не раскрывает содержания самой проблемы. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель группы вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно

выходит за пределы данной проблемы. Например, если проблемой является конструирование нового рабочего стола, то вопросом, вынесенным на обсуждение группы, может быть просто «рабочее место». На группу не давит мысль о том, каким должен быть рабочий стол, и она работает над идеей создания оптимального рабочего места вообще. Когда же проблема раскрывается, тогда группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи.

Метод Гордона, как и прием «мозгового штурма», применим главным образом к проблемам, решаемым на высшем управленческом уровне.

Стиль мышления и стиль принятия решений существенно различаются у разных людей в зависимости от их психосоциотипа.

Люди воспринимающего типа (В) (IИЭВ, ЕИЭВ, IИЛВ, ЕИЛВ, IСЭВ, IСЛВ, ЕСЭВ, ЕСЛВ) обычно принимают решения методом исключения, *они лучше знают, чего они не хотят, чем чего хотят.* Поэтому в ситуациях, когда нужно принимать решение, эти люди нуждаются в поддержке. Их склонность искать альтернативы, способность к творческой гибкой работе может играть негативную роль при принятии решения, затрагивая их до бесконечности.

У людей решающего типа (Р), наоборот, стремление поскорее принять окончательное решение, когда еще не все варианты рассмотрены и не все вероятные последствия оценены. Сила Решающих в умении видеть цель и продвигаться к ее достижению. Опасность же в том, что достижение цели как таковое может быть важнее, чем качество решения.

В идеальном мире следовало бы иметь достаточно Воспринимающих для того, чтобы удерживать Решающих от незрелых решений и гибко предлагать им различные альтернативы, и достаточно Решающих, чтобы помешать Воспринимающим «заболтать» проблему и затягивать ее окончательное решение.

Люди Решающего (Р) и Мыслительного (Л) типа решают проблемы так: проанализируй положение объективно, рассмотри последствия и, главное, сделай что-нибудь. Эту модель решения назовем: «Готовься. Целься. Огонь», но порой попадают не в ту мишень, в которую следовало бы.

Более эффективное решение можно найти, используя **модель из четырех действий:** 1) *соберите факты, используя свой-*

ства сенсорного типа (С) личности, чтобы рассмотреть все детали проблемы конкретно и точно; 2) *изучите возможности, используя свойства интуитивного (И) типа,* разработайте возможные варианты и способы решения. Дайте волю своему воображению, проведите мозговую атаку по генерации «веера идей»; 3) *проанализируйте объективно, используя свойства мыслительного (Л) типа,* рассмотрите варианты и последствия каждого из возможных решений, логически обосновывая аргументы выбора наиболее приемлемого решения; 4) *оцените воздействие, используя свойства эмоционально-чувствующего (Э) типа,* оцените, как люди, вовлеченные в проблему, воспримут предложенные решения, какое влияние окажет решение на тех, кого это коснется, какой реакции можно ожидать от других и можно ли это пережить.

Любой может воспользоваться этой схемой, ведь в каждом из нас скрыты все восемь предпочтений — Экстраверт, Интроверт, Сенсорный, Интуитивист, Мыслительный, Чувствующий, Решающий и Воспринимающий, но доминируют какие-то четыре из них.

Если мы имеем возможность готовиться к решению проблемы, тогда целесообразно постараться использовать эту 4-ступенчатую модель решения проблем, но, **если проблема возникает неожиданно и требует срочного решения, тогда мы неизбежно прибегаем к своей привычной реакции, к своим типологическим предпочтениям.** Поэтому в разгар кризиса «СЛ» скорее всего обратится к фактам (Сенсорный) и преобразует их тщательно и объективно (Мыслительно-логический), а «СЭ», вероятно, обратится к фактам (Сенсорный) и рассмотрит, как они влияют на участников (Эмоционально-чувствующий), но «ИЛ» скорее всего будет искать альтернативные решения (Интуитивист) и тщательно, объективно их рассмотрит (Мыслительный). Каждый в зависимости от своего психотипа движется по своему пути решения проблем, но можно привлечь на помощь других людей, которые могут «снабдить» вас «недостающими вам предпочтениями». Например, если вы Сенсорно-мыслительный (СЛ), вам полезно обратиться за помощью к проверенному Интуитивисту-чувствующему (ИЭ), и его совет поможет обеспечить обращение ко всем четырем звеньям эффективного решения деловых и жизненных проблем.

В более успешном решении деловых проблем могут помочь проверенные типологические подсказки:

если вы Экстраверт (Е), то будьте готовы остановиться, даже на полуслове, прежде чем начнете повторяться или затопите все словами; постарайтесь внимательно слушать, что говорят другие, короче говоря, когда возникнет проблема, мысленно поместите перед собой плакат: «Стой, смотри и слушай!»;

если вы Интроверт (I), то старайтесь быстрее и спонтаннее высказывать мысли, которые приходят вам в голову, не пропуская их предварительно через внутренние фильтры, ничего не исключайте, как слишком тривиальное или незначительное; и не считайте, что чьи-то первые слова — окончательные; хотя вы и не из тех, кто тратит слова попусту, не забывайте, что есть экстраверты, которые думают вслух и их последние слова могут противоречить тому, что они высказали минуту назад. Вы им очень поможете, побуждая к большей ясности и осмысленности;

если вы Сенсорный тип (С), используйте свои преимущества: сформулируйте проблему в реалистичных, конкретных терминах; требуйте, чтобы приводимые факты соответствовали истине, но не мешайте другим высказывать различные идеи, не отметайте их преждевременно, даже если вам кажется, что они не имеют смысла — позже он может проявиться;

если вы Интуитивист (И), то используйте свое воображение, чтобы рассмотреть как можно больше альтернатив и идей, их взаимосвязи, но не отрывайтесь от реальности, старайтесь вникнуть в подробности и детали; когда спрашиваете чужое мнение, лучше спрашивайте конкретно, избегайте общих вопросов: «Что вы об этом думаете?»;

если вы Мыслительный тип (Л), то помогите другим определить, в чем и в какой момент они стали слишком эмоционально относиться к проблеме — ваша способность сохранять отстраненность может оказаться подлинным спасением; помогите группе постоянно помнить о прямых последствиях принимаемого решения, объективно и логически анализировать варианты решения, но не спорьте слишком бурно и прямолинейно, иначе некоторые члены коллектива отстранятся от принятия решения. Почаще спрашивайте себя: «Как воспримут задачу люди, которым придется над ней работать?»;

если вы Эмоционально-чувствующий (Э), то настойчиво напоминайте коллегам о том, что следует думать, как принятое решение скажется на тех, кого оно затрагивает; обращайте внимание и на содержание и на процесс — что говорится и как говорится. Когда другие требуют четкости, помогите добиться того, чтобы решение было принято не в ущерб взаимопониманию в группе. Обеспечьте, чтобы каждый мог воспользоваться шансом высказаться, быть услышанным и поощренным за свои идеи. Но не придавайте гармонии отношений чрезмерного значения: не страшно, если не все соглашаются по какому-то вопросу, ведь каждый вопрос нельзя решить ко всеобщему удовольствию, а цель может быть успешно достигнута, даже если не все с ней согласны;

если вы Решающий (Р), помогите, чтобы процесс обсуждения проблемы был ориентирован на определенную цель, чтобы решение было достигнуто и претворялось в жизнь. Но не начинайте его выполнять, пока не убедитесь, что это действительно окончательное решение, умейте учитывать чужие идеи, отличающиеся от вашей точки зрения, не хватайтесь за первую же высказанную хорошую идею, чаще говорите: «На данный момент это хорошо, но давайте подождем, пока не выработаем окончательное решение»;

если вы Воспринимающий (В), то не давайте окружающим удовлетвориться первым же пришедшим в голову решением, попытайтесь предложить еще идеи для выявления лучших решений, задавайте простые, но точные вопросы: «Вы действительно хотите это сделать? Реалистично ли вы оцениваете время?» и т. п. Но не переусердствуйте, иначе быстро наживете себе врагов. По возможности прямо заявляйте о том, что вы думаете по поводу задачи, но не затягивайте чрезмерно процесс решения. Помните, что принять твердое решение и держаться его — это не так уж и трудно. Почаще говорите себе: «Этот вопрос мы решили. Давайте двинемся дальше».

Чаще всего добиваются успеха те коллективы, где вовлекают в процесс постановки и решения проблем людей всех психологических типов. Так, если в вашем коллективе преобладают люди Сенсорного типа (С), ему срочно требуется добавка Интуитивистов (И) с их устремленностью в будущее, иначе ваша фирма сможет решать лишь краткосрочные и приземленные задачи. Коллектив с преобладанием людей Решающего

типа (Р) нуждается в людях Воспринимающих (В), способных гибко менять тактику действий и цели в соответствии с меняющимися тенденциями на рынке и в деловом мире. Если невозможно привлечь людей всех 8 психологических предпочтений, тогда участники, прежде чем прийти к решению, должны сознательно рассмотреть проблему с точки зрения отсутствующих психотипов. Если в группе преобладают Решающие, то подсказки для Воспринимающих могут удержать их от преждевременного или неправильного решения проблемы.

На работе довольно часто награда следует не за то, что делается правильно, а за то, что делается вовремя. Поэтому рационально использовать время — важный фактор успеха в профессиональной и деловой сферах. Давайте же посмотрим, **как распоряжаются временем люди различных психологических типов.**

Более эффективно используют время **интроверты.** Причина проста: на размышления уходит меньше времени, чем на разговоры. Когда необходимо переработать информацию, чтобы сформулировать и изложить свое мнение, размышление (интроверсия) — это очень эффективный процесс. Экстравертам же для формирования своего мнения нужен постоянный диалог, они склонны к многословию, а это отнимает драгоценное время. Экстраверты не только тратят собственное время, но и отнимают его у интровертов и других экстравертов, требуя их участия в разговоре. Экстравертам следует сознавать, что раньше или позже — лучше, конечно, раньше — им надо будет прекратить говорить и начать думать. А если они работают с интровертами, то следует предоставлять интровертам время для размышления, например, в середине дискуссии делать пятиминутный перерыв, давая интровертам возможность обдумать сказанное, затем изложить свое мнение при возобновлении обсуждения. А интровертам следует помнить, что им надо быстрее закончить размышления и начать говорить, а при общении с экстравертами планировать время так, чтобы экстраверты успели выговориться.

Большинство проблем проистекают из того, что **люди поразному воспринимают время. Для людей Сенсорного типа (С) минута — это ровно 60 секунд, а для Интуитивистов (И) — минута — это намного меньше часа, это что-то относительное.** Типичный упрек Сенсорных: «По-моему, ты сказал, что

будешь через минуту», на что Интуитивисты типично отвечают: «Я не думал, что ты поймешь меня буквально». Поэтому если возлагают какую-либо задачу на интуитивистов, следует давать ему время на ее решение с запасом. А интуитивистам надо помнить, что когда человек Сенсорного типа (С) говорит об определенном сроке, он всегда имеет в виду точное время.

Люди Эмоционально-чувствующего типа назначают сроки в зависимости от своих отношений с людьми, с которыми им придется иметь дело в течение дня. Если предстоит встреча с коллегой, с которым он «на ножах», или неприятный разговор, то это отодвигается на конец дня или переносится на завтра, т. е. «тянут время». А вот **люди Мыслительно-логического типа** (Л) стремятся поскорее избавиться от докучных дел, поэтому неприятную встречу назначают на начало работы, чтобы, покончив с этим, можно было спокойно заняться остальными делами, планируя свое время в зависимости от дел и мероприятий, которые они считают необходимыми сделать в течение дня. Но это не значит, что Мыслительные (Л) все и всегда делают вовремя, они превосходно тянут время, когда дело доходит до признания чужих заслуг или когда надо принимать участие в массовых мероприятиях.

Люди Решающего типа (Р) склонны контролировать свое и чужое время, распорядок дня определяет, сколько у него свободного времени на личные нужды. Поскольку Решающие (Р) пунктуальны от природы, они всегда придерживаются установленных временных рамок, даже если ситуация этого не требует, они порой рабски следуют установленному распорядку.

Для человека Воспринимающего типа (В) свободно все время, за исключением того, которое занимают запланированные дела. Они долго тянут с принятием решения, склонны отодвигать сроки, что воспринимается окружающими как медлительность, неумение быстро работать, и Решающие (Р) постоянно их в этом упрекают. А импульсивность в распоряжении временем, склонность следовать велению текущего момента и откладывать запланированные дела, опаздывать или отменять время назначенных встреч — встречает бурное негодование окружающих по отношению к Воспринимающим (В). Часто Воспринимающие (В) стремятся делать несколько дел одновременно, переключаясь с одного на другое, и это приводит к тому, что все дела остаются незавершенными. Им полезно заставить

себя браться в день только за одно дело и не отвлекаться, пока не сделают его в намеченный срок — это позволит значительно снизить упреки окружающих и повысить успешность своих начинаний, станет намного легче жить.

Впрочем, и **люди Решающего типа**, когда становятся до крайности пунктуальными и дисциплинированными в выполнении распорядка дня и намеченных планов, уже не могут адекватно себя вести в повседневной жизни, так как все незапланированные и неожиданные ситуации, которые частенько бывают в реальной жизни, вызывают у них ярость и приступы самокритики. Обычно таким предельно суровым по отношению к себе и другим людям необходимы большие физические или моральные потрясения типа инфаркта миокарда, автокатастроф или угрозы развода, чтобы понять, что строго пунктуальное поведение разрушительно по своей сути. Мы предлагаем простой способ, как стать людям Решающего типа более гибкими: если в расписании оставлять свободные промежутки времени между пунктами, это дает возможность людям продолжить и далее заниматься каким-то делом по необходимости или по желанию. Такие пробелы, оставляющие место для подвижек, не только смягчают распорядок дня, но и создают у Решающих (Р) понятие о гибком расписании, которое способствует снижению стресса, так как позволяет человеку самому контролировать свое расписание. Полезно включать в свое расписание время для самого себя, когда можно расслабиться, отдохнуть, устроить себе маленькое удовольствие — это помогает перестать быть рабом распорядка.

Каждому из нас **следует учитывать, как распоряжаются своим временем другие. Все мы склонны желать, чтобы весь мир подчинялся нашему распорядку**, неважно, насколько он строг, или, напротив, гибок. **Мы склонны прилагать усилия, чтобы сделать других похожими на себя.** Например, людям Решающего типа хочется, чтобы все были пунктуальны. Если же вы человек Воспринимающий (В), ваша голубая мечта, чтобы все плыли вместе с вами по течению. И даже имея самые лучшие намерения, вам трудно всегда быть пунктуальным, ибо это не свойственно вашей натуре. И если **человек Воспринимающего типа** (В) изо всех сил **старается уложиться в срок**, со стороны Решающего (Р) человека было бы разумнее сказать в данной ситуации: «Спасибо, я ценю твои усилия». В свою оче-

редь, когда человек Решающего типа (Р) из соображений целесообразности откладывает подальше расписание, стараясь действовать более гибко, в соответствии с велениями обстоятельств, в подобном случае ему лучше сказать: «Спасибо, что в этот раз ты с нами».

Всем людям свойственна потребность контролировать время или приспосабливаться к обстоятельствам, естественным образом вытекающая из их индивидуальных особенностей. **Решающий тип людей контролирует время, Воспринимающий тип приспосабливается к обстоятельствам. Не пытайтесь переделывать людей:** «приспособленцы» никогда не станут «контролерами» и, наоборот, «контролеры» не превратятся в «приспособленцев». Тем не менее, все **они способны подстраиваться под стиль работы друг друга.** Когда это происходит, всячески помогайте им; в противном случае с уважением относитесь к индивидуальным особенностям каждого человека, понимайте и учитывайте их.

Глава 5

Взаимодействие в группе: управление коллективом

5.1. Взаимодействие в группе

Одной из общих форм социального взаимодействия выступает **социальная группа**, в которой поведение и социальный статус каждого члена в ощутимой степени обусловлен деятельностью и существованием других членов.

Люди вступают в группы по ряду причин, при этом группа выступает:

— как средство биологического выживания;

— как средство социализации и формирования психики человека;

— как способ выполнения определенной работы, которую невозможно выполнить одному человеку (инструментальная функция группы);

— как средство удовлетворения потребности человека в общении, в ласковом и доброжелательном отношении к себе, в получении социального одобрения, уважения, признания, доверия(экспрессивная функция группы);

— как средство ослабления неприятных чувств страха, тревоги;

— как средство информационного, материального и прочего обмена.

«Совокупность индивидов, находящихся в психическом взаимодействии, составляет социальную группу, и это взаимодействие сводится к обмену различными представлениями, чувствами, хотениями, психическими переживаниями» (П. Сорокин).

Взаимозависимость сторон в процессе взаимодействия может быть равной или одна из сторон может сильнее влиять на

другую — следовательно, можно выделить одно- и двустороннюю интеракцию. Интеракция может охватывать как все сферы человеческой жизнедеятельности — *тотальная интеракция*, так и только какую-то одну специфическую форму или «сектор» деятельности. В независимых секторах люди могут не оказывать никакого влияния друг на друга.

П. Сорокин выделяет понятие **«экстенсивность интеракции»** — соотношение активности и психологического опыта человека, вовлеченного во взаимодействие с общей суммой деятельности и психологического опыта, составляющих весь жизненный процесс человека.

Интенсивность взаимодействия характеризует степень зависимости жизнедеятельности от взаимоотношений: она может колебаться от максимальной до минимальной величины. Чем больше экстенсивны или интенсивны секторы интеракции, тем больше зависимы жизнь, поведение, психология взаимодействующих сторон.

Началом любой интеракции является возникновение влияния одной стороны на поведение и психологию другой. Интеракция продолжается до тех пор, пока это влияние существует, при этом неважно — встречаются индивиды или нет. Только когда сама память или мысль о существовании одной стороны перестает оказывать влияние на поведение или психологию другой, только тогда процесс можно считать законченным.

Весь социальный порядок является системой, которая делает непрерывными огромное число интеракциональных реакций после того, как они завершили видимое существование.

Направление взамоотношений может быть солидарным, антагонистичным или смешанным. При *солидарной интеракции* стремления и усилия сторон совпадают. Если желания и усилия сторон находятся в конфликте, то это — *антагонистическая форма* интеракции, если они совпадают только отчасти — это *смешанный тип направления взаимодействия.*

Можно выделить *организованные и неорганизованные взаимодействия*: интеракция организована, если отношения сторон, их действия сложились в определенную структуру прав, обязанностей, функций и опираются на некую систему ценностей.

Неорганизованные интеракции — когда отношения и ценности находятся в аморфном состоянии — поэтому права, обязанности, функции, социальные позиции не определены.

П. Сорокин, комбинируя различные интеракции, выделяет следующие типы социального взаимодействия: **организованно-антагонистическая** система интеракции, основанная на принуждении; **организованно-солидарная** система интеракции, основанная на добровольном членстве; **организованно-смешанная, солидарно-антагонистическая** система, которая частично управляется принуждением, а частично-добровольной поддержкой устоявшейся системы взаимоотношений и ценностей. Большинство организованных социально-интерактивных систем от семьи до церкви и государства, отмечает Сорокин, принадлежит к типу организованно-смешанных. А также могут быть *неорганизованно-антагонистический, неорганизованно-солидарный, неорганизованно-смешанный тип интеракций.*

В длительно существующих организованных группах Сорокин выделял 3 типа взаимоотношений: **семейный тип** (интеракции тотальны, экстенсивны, интенсивны, солидарны по направлению и продолжительны, внутреннее единство членов группы), **договорный тип** (ограниченность времени действия сторон, взаимодействующих в рамках договорного сектора, солидарность отношений эгоистична и направлена на получение взаимной выгоды, удовольствия или даже на получение «как можно большего за меньшее», при этом другая сторона рассматривается не как союзник, а как некий «инструмент», который может оказать услугу, принести прибыль и т. п.); **принудительный тип** (антагонизм отношений, различные формы принуждения: психологическое принуждение, экономическое, физическое, идеологическое, военное).

Переход от одного типа к другому может происходить плавно или непредсказуемо. Часто наблюдаются смешанные типы социальных взаимодействий — частично договорные, семейные, принудительные.

Сорокин подчеркивает, что социальные взаимодействия выступают как **социокультурные**: одновременно протекают три процесса — *взаимодействие норм, ценностей, стандартов, содержащихся в сознании человека и группы; взаимодействие конкретных людей и групп; взаимодействие материализованных ценностей общественной жизни.*

В зависимости от объединяющих ценностей можно выделить:

— *«односторонние»* группы, построенные на одном ряде

основных ценностей (биосоциальные группы: расовые, половые, возрастные; социокультурные группы: род, языковая группа, религиозная группа, профессиональный союз, политический или научный союз);

— *«многосторонние»* группы, построенные вокруг комбинации нескольких рядов ценностей: семья, община, нация, социальный класс.

Мертон определяет ***группу как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.*** Группа имеет свою идентичность с точки зрения посторонних.

Первичные группы состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях. ***Вторичные группы*** образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены. В критических и аварийных ситуациях люди отдают предпочтение первичной группе, проявляют преданность членам первичной группы.

Общение, взаимодействие людей происходит в разнообразных группах (рис. 25).

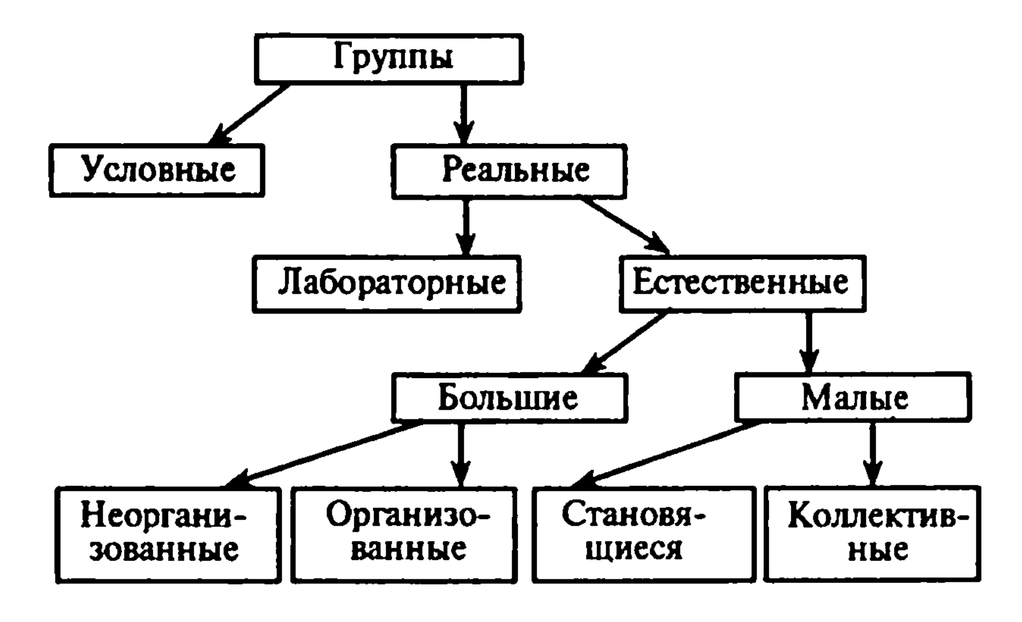


Рис. 25. Классификация групп (по Г. А. Андреевой)

Выделяют несколько разновидностей групп: 1) условные и реальные; 2) постоянные и временные; 3) большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные человеческие группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Контактная группа объединяет людей, имеющих общие цели и интересы в той или иной области жизни и деятельности.

Малая группа — это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Малая группа — немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

При большем количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы. Отличительные признаки малой группы: I — **пространственное и временное соприсутствие** людей. Это соприсутствие людей дает возможность контактов, которые включают интерактивные, информационные, перцептивные аспекты общения и взаимодействия. Перцептивные аспекты позволяют человеку **воспринимать индивидуальность всех других людей** в группе и только в этом случае можно говорить о малой группе.

Взаимодействие — активность каждого, это одновременно стимул и реакция на всех остальных.

II. Наличие **постоянной цели** совместной деятельности. Реализация общей цели как некоего предвосхищаемого результата какой-либо деятельности способствует в некотором смысле реализации потребностей каждого и в то же время соответствует общим потребностям. Цель как прообраз результата и начальный момент совместной деятельности определяет дина-

мику функционирования малой группы. Можно выделить три рода целей:

1) ближние перспективы, цели, которые быстро во времени реализуются и выражают потребности этой группы;

2) вторичные цели — более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы предприятия или школы в целом);

3) дальние перспективы объединяют первичную группу с проблемами функционирования социального целого. Общественно-ценное содержание совместной деятельности должно стать личностно значимым для каждого члена группы. Важна не столько объективная цель группы, сколько ее образ, т. е. как она воспринимается членами группы. Цели, характеристики совместной деятельности цементируют группу в одно целое, определяют внешнюю формально-целевую структуру группы.

III. Наличие в группе **организующего начала**. Оно может быть персонифицировано в ком-либо из членов группы (в лидере, руководителе), а может и нет, но это не означает, что нет организующего начала. Просто в этом случае функция руководства распределена между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (в определенной ситуации человек, более продвинутый в данной сфере, нежели другие, принимает на себя функции лидера).

IV. **Разделение и дифференциация персональных ролей** (разделение и кооперация труда, властное разделение, т. е. активность членов группы не является однородной, они вносят свой, разный вклад в совместную деятельность, играют разные роли).

V. **Наличие эмоциональных отношений между членами группы**, которые влияют на групповую активность, могут приводить к разделению группы на подгруппы, формируют внутреннюю структуру межличностных отношений в группе.

VI. **Выработка специфической групповой культуры** — нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов группы по отношению друг к другу и обусловливающие групповую динамику. Эти нормы — важнейший признак групповой целостности. О сформировавшейся норме можно говорить, если она детерминирует поведение большинства членов группы, несмотря на все различия членов группы.

Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, позволяется только лидеру.

Группа имеет следующие психологические характеристики: *групповые интересы, групповые потребности, групповые мнения, групповые ценности, групповые нормы, групповые цели* (рис. 26).

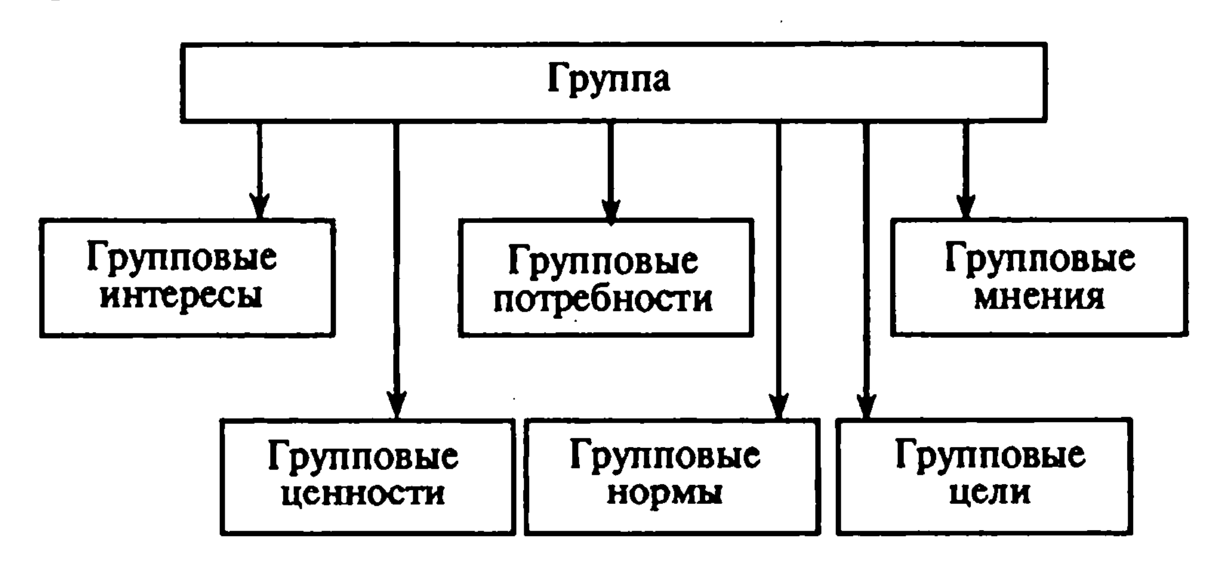


Рис. 26. Психологические характеристики групп

Группе присущи следующие общие закономерности: 1) группа неизбежно будет структурироваться; 2) группа развивается (прогресс либо регресс, но динамические процессы в группе происходят; 3) флуктуация, изменение места человека в группе может происходить неоднократно.

По психологическим характеристикам различают: 1) **группы членства**; 2) **референтные группы** (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они выполняют функции: 1) социального сравнения, поскольку референтная группа — источник положительных и негативных образцов; 2) нормативную функцию, так как референтная группа — источник норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

По характеру и формам организации деятельности выделяют следующие уровни развития контактных групп:

— Неорганизованные (**номинальные группы, конгломераты**) или случайно организованные группы (зрители в кино, случайные члены экскурсионных групп и т. п.) характеризуются

добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства.

— **Ассоциация** — группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями (группа друзей, приятелей).

— **Кооперация** — группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой. Межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.

— **Корпорация** — это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе и за счет других групп. Иногда корпоративный дух может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.

— **Коллектив** — устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическим органами управления, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Таким образом, реальные человеческие группы отличаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. По мере увеличения размера группы, возрастает роль ее лидера. В группах распределение власти тесно связано с характером коммуникации, обмена информацией и идеями.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяются: **пирамидальная группа**, которая является: а) системой закрытого типа; б) построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние; в) информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы); г) каждый человек знает свое жесткое место; д) в группе ценятся традиции; е) руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются; ж) такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;

случайная группа, в которой каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет. Такие группы встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной неопределенности типичны для новых коммерческих структур;

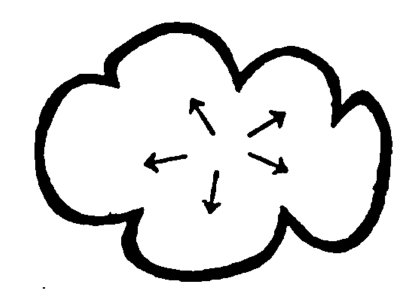


Схема случайной группы

открытая группа, в которой каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы. Главное для них — общее дело. Свободно происходит смена ролей, присуща эмоциональная открытость, усиливается неформальное общение людей;

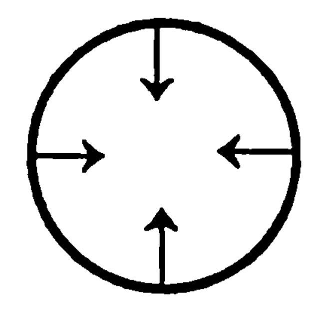


Схема открытой группы

группа синхронного типа, когда все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать, у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

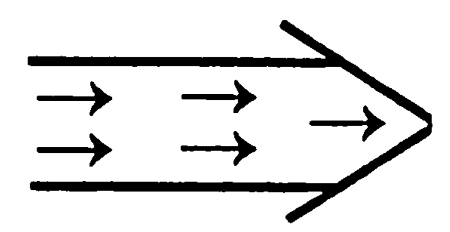


Схема группы синхронного типа

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность, а именно:

пирамидальная — усиливает порядок, дисциплину, контроль;

случайная — ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;

открытая — ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры и ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;

синхронная — ее успех зависит от таланта, авторитета — «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Принято считать, что самая оптимальная по численности группа должна насчитывать 7 ± 2 (т. е. 5, 7, 9 человек). Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образоваться две враждующие половины. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

С другой стороны, некоторые психологи, практикующие в области менеджмента, утверждают, что наиболее эффективно действуют группы, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7—8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются.

Конфликтность небольшой группы (если ее не образуют близкие по духу люди) не в последнюю очередь объясняется тем, что в любом трудовом коллективе существуют 8 социальных ролей, и если сотрудников недостаточно, то кому-то приходится играть не только за себя, но и за «того парня», что и создает конфликтную ситуацию.

Руководителю коллектива (менеджеру) необходимо хорошо знать эти роли. Это: 1) **координатор**, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми; 2) **генератор идей**, стремящийся докопаться до истины. Воплотить же свои идеи на практике он чаще всего не в состоянии; 3) **энтузиаст**, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других; 4) **контролер-аналитик**, способный трезво оценить выдвинутую идею. Он исполнителен, но чаще сторонится людей; 5) **искатель вы-**

годы, интересующийся внешней стороной дела. Исполнителен и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный член коллектива: 6) **исполнитель**, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах; 7) **работяга**, не стремящийся занять ни чье место; 8) **шлифовщик** — он необходим, чтобы не перешли последней черты.

Таким образом, для того чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из хороших специалистов. Члены этого коллектива как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении официальных должностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера.

В группах протекают динамические процессы:

• давление на членов группы, способствующее их конформизму и внушаемости;

• формирование социальных ролей, распределение групповых ролей;

• изменение активности членов: возможны феномен **фацилитации** — усиление энергии человека в присутствии других людей; феномен **ингибиции** — затормаживание поведения и деятельности под влиянием других людей, ухудшение самочувствия и результатов деятельности человека в ситуации, когда за ним наблюдают другие люди;

• изменение мнений, оценок, норм поведения членов группы: феномен **«групповая нормализация»** — формирование усредненного группового стандарта-нормы;

• феномен **«групповой поляризации, экстремизация»** — приближение общегруппового мнения к какому-то полюсу континуума всех групповых мнений, часто «сдвиг к риску», когда групповое решение является более рискованным, чем решение, принимаемое индивидуально;

• феномен **подчинения авторитету**, в сочетании с феноменом **«атрибуции ответственности»**, когда человек приписывает ответственность за все происходящее другим лицам, лидеру, начальству, а не себе.

Социальная фацилитация проявляется в том, что присутствие других возбуждает и это социальное возбуждение усиливает доминирующую реакцию человека, в результате чего он

лучше выполняет простые и хорошо знакомые действия в присутствии других людей, например, велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не с секундомером. В сложных задачах, где правильный ответ не напрашивается сам собой, присутствие людей и возникшее в связи с этим возбуждение приводит к неправильной реакции, к ухудшению деятельности, к ***ингибиции***.

Н. Кострелл предположил, что обеспокоенность человека тем, как его оценивают другие люди, «боязнь оценки» вызывает эффекты фацилитации и ингибиции. Боязнь оценки помогает также объяснить, почему люди лучше работают, если их содеятели чуть-чуть опережают их, почему эффект социальной фацилитации проявляется ярче всего, когда наблюдатели нам незнакомы и за ними трудно уследить. *Соревнование как разновидность социального взаимодействия — яркий пример социальной фацилитации, улучшения результатов деятельности людей в присутствии и сравнении друг с другом*. Но социальная фацилитация проявляется тогда, когда личные усилия каждого человека могут быть оценены индивидуально. Но если люди складывают свои усилия для достижения общей цели и при этом каждый не отвечает за совместный результат, результаты работы не оцениваются индивидуально, то в этом случае люди склонны прилагать меньше усилий, проявляя **«социальную леность»**, в результате коллективная работоспособность группы часто не превышает половины от суммы работоспособности ее членов. Групповая ситуация деятельности уменьшает боязнь оценки, дает возможность «спрятаться за чужие спины», переложить ответственность «на всех», снижает возбуждение и активность членов группы. Возможно выделить своеобразный **тип людей — «зайцы»** — люди, получающие какую-либо выгоду от группы, но мало дающие взамен. Когда вознаграждение делится поровну, независимо от личного вклада, каждый из участников получает большее вознаграждение на единицу своих усилий, если он паразитирует, проявляет социальную леность. Люди в группе меньше бездельничают, если групповая задача вызывающе трудна, притягательна, увлекательна, если члены группы — друзья, а не чужие друг другу люди, если возможен учет личного вклада и человек воспринимает свой вклад как незаменимый.

Социальная фацилитация показывает, что группа может

возбуждать людей, а социальная леность демонстрирует, что в группе ответственность может размываться, а когда возбуждение и размывание ответственности комбинируются, то нормативное сдерживание значительно ослабевает, и вместе люди начинают делать то, что они не стали бы делать в одиночку, вплоть до преступных действий — происходит феномен **деиндивидуализации** — потери самоосознания и чувства личной ответственности людей в ситуациях, которые обеспечивают анонимность и не концентрируют внимание на отдельном человеке.

Группа людей вынуждена искать согласие между членами, чтобы обеспечить взаимодействие людей и функционирование группы. **Групповая активность** означает, что люди действуют вместе определенным образом, что между ними существует некое разделение труда и что налицо определенное взаимное приспособление различных линий индивидуального поведения. В группе постепенно складываются групповые настроения, групповые мнения, групповые цели, групповые нормы поведения, групповые ритуалы. Эти феномены взаимодействия объединяют людей, как бы уподобляя их друг другу.

5.2. Формирование групп и команд

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру группы, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с *характеристикой внешней организационной среды*, с которой она взаимодействует.

Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее *субкультуры*. *Внутрикомандный культурный контекст* характеризуется через описание следующих индикаторов: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разреше-

нию конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения.

Большое влияние на командные процессы оказывают также *особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера* с другими членами команды.

Тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера влияют на образование групповых субкультур, что позволило выделить четыре основные *формы внутрикомандного культурного контекста* (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

«Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы. Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутри-групповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации — это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если герой-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера.

Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие груп-

пы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности — она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

«Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — статус. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор, или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

«Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются

Отношения между сотрудниками строятся на принципах

взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Этапы командообразования

Под *командообразованием* понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. *Адаптация.* С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. *Группирование.* Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов

группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. *Кооперация.* На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством *«мы»*. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат».

4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, растает значение отношений «я — ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. *Функционирование.* С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений, конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается груп-

повая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры

Любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы.

Группа с субкультурой «клика»: последовательность стадий: адаптация — группирование — кооперация — нормирование деятельности — функционирование.

Для членов группы такой субкультуры главенствующую роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы, а затем инструментальной. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

Группа с субкультурой «комбинат»: последовательность стадий: адаптация — нормирование деятельности — функционирование — группирование — кооперация.

Для членов группы этой субкультуры прежде всего необходима определенность поставленных задач. Поэтому группа сразу после адаптации переходит к нормированию деятельности, которую проводит наиболее компетентный член группы. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т. п.). Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После налаживания инструментальной сферы группа переходит к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у «комбината» несколько ниже, чем у «клики».

Группа с субкультурой «кружок» по форме очень напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается. После стадии адаптации каждый член группы определяет сам свое место в процессе решения

задачи и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, то есть группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы — группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

Группа с субкультурой «команда»: развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация — группирование — нормирование — кооперация — функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Различают 4 основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора групповых целей. Цели могут быть стратегическими или оперативными в плане решения внешних производственных задач, а также как изменение внутренней среды.

Межличностный подход направлен на улучшение межличностных отношений в группе и основан на том, что увеличение группового доверия, совместной поддержки, увеличение внутрикомандного общения способствует повышению и профессиональной компетентности и успешности решения профессиональных задач.

Ролевой подход предполагает проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Командное поведение может быть изменено в результате изменения распределения, индивидуального восприятия и исполнения внутригрупповых ролей.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команд через решение проблем предполагает организацию спланированных встреч группы людей и консультанта-психолога для последовательного решения командных проблем, развития межличностных умений групповой работы и достижения главной командной задачи. В случае, если в группе складываются негативные процессы: неограниченное господство лидера; воюющие подгруппы; неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов; жесткие групповые нормы; отсутствие творчества при решении проблем; ограниченная коммуникация; разногласия и потенциальные конфликты — то для проведения процесса формирования команды полезно вместе с консультантом-психологом помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

5.3. Социальная и социально-психологическая структура группы

Каждая социальная группа имеет свою **социальную структуру**, которая основывается на трех «китах»: **статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.**

Мы часто не можем понять, откуда исходят отрицательные эмоции, конфликтные ситуации в группе. Оказывается, их источники можно найти, если рассмотреть схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом. Все начинается с необходимости выполнения социальной роли. Например, человека хотят назначить на долж-

ность руководителя. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие — более строгого и авторитарного (в производственных группах). Далее роль передается человеку и очень важным становится фактор его личности и индивидуальности. **Человек должен как бы понять, чего от него хотят и какие требования к нему предъявляют.** Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Часто на это не обращают внимания, а при возникновении конфликта оказывается, что человек даже не понял, чего от него ждут. Некоторые люди сознательно принимают на себя ту или иную роль, заранее понимая, что они не будут делать того, чего от них ждут, но надеются, что «авось пронесет».

После того как человек понял роль, он должен ее принять или отклонить, как не соответствующую его индивидуально-психологическим особенностям.

Принятие роли сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения. Надо дать время человеку на это сложное дело и не сбить его с толку, пока не закончился процесс вхождения в роль. Это применимо не только к деловым отношениям, но и к личным.

Следующий этап в системе ролевого поведения — **исполнение роли** — имеет две стороны: **поведение человека, исполняющего роль, и оценка** окружающих. Последняя производится как самим человеком в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому, как говорят: сверху (начальником), сбоку (сотрудниками) и снизу (подчиненными). Когда составляют специальные экспертные анкеты, то обычно используют эти три типа оценки. Часто бывает, что самооценка и оценки другими людьми очень расходятся, поэтому рекомендуется иметь все время как бы обратную связь, т. е. интересоваться, особенно руководителю, что о нем думают «сверху, сбоку и снизу», и в соответствии с этим корректировать свое поведение.

Второй «кит» в социальной структуре группы — **професси-**

онально-квалификационные характеристики. В них включаются образование, профессия и уровень квалификации членов группы. Эта важная составляющая говорит об интеллектуальном, профессиональном потенциале группы.

Третий «кит» — **половозрастной состав** группы. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей очень важно с психологической точки зрения, ибо каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности.

Особенности женской и мужской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестоки, рациональны, но и ригидны, т. е. инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

До сих пор мы говорили о социальной структуре группы, которая формируется официально. Но в любой группе, независимо от нашего желания и желания руководства, складывается невидимая на первый взгляд **внутренняя социально-психологическая структура.**

В группе собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальностью, имеет присущий ему темперамент и характер, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. И вот эти индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепенно в группе складываются **межличностные отношения, которые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга.**

Психологи А.А. Бодалев, В.Н. Панферов специально изучали в экспериментальных условиях, что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве. Оказалось, первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, — это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть доб-

рыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: если хотите понравиться человеку — улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости.

Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела.

А дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека, и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Психологи различают **три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная**. При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости. Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. **Наличие установок** рассматривается как **неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей**. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

Приведем примеры нескольких искажений.

Эффект «ореола» — влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если

в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой поступок расценивается как случайность. И, наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека также оценивается как случайность. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей и создает условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

Эффект «последовательности» — на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявленные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навредить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. Оправдываться и доказывать, что все было не так, на таком неблагоприятном фоне значительно труднее и бесперспективнее.

Очень распространенным является **эффект «авансирования»** — человеку приписывают несуществующие положительные качества, а сталкиваясь с его неадекватным представлению поведением, разочаровываются, огорчаются.

Еще один эффект — **«проецирование на других людей собственных свойств»**, что вызывает ожидание соответствующего поведения по нашей модели. Этот эффект очень часто встречается и проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.

Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы.

Психологические механизмы общения и взаимовлияния можно выстроить в определенный ряд. Самым первым в этом ряду окажется **свойство заражения** — эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей. Есть выражение — заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Следующими в ряду будут два свойства: внушение и подражание. **Внушение**, или **суггестия**, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или

несознательном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как бы его собственными.

Подражание — сложное динамическое свойство. Его возможные проявления — от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания.

Одним из психологических механизмов общения является **соревнование — свойство людей сравнивать себя с другим человеком**, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь». Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин — в деловой сфере, у женщин — в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин).

И, наконец, третий уровень взаимодействия людей — это **убеждение: аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей, мнений, поступков**. Убеждение лишь тогда действенно, когда опирается не только на слова, но и на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания. И те руководители, которые умело пользуются при общении с людьми всем набором психологических механизмов, добиваются большего успеха в своей деятельности.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга.

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого. **Нижнему, поверхностному уровню понимания** свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или плохо. **На втором уровне, средней глубины**, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям: умный или глупый; по характеру: жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный.

Самый высокий, третий уровень глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

Существуют **две формы познания — эмпатия** — способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень —низший, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень — по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень — отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия с ним.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей — **рефлексия**. Для рефлексии свойственна усиленная подверженность определенным тенденциям искаженного понимания особенностей других людей на основе стереотипизации, когда по одной-двум чертам относят человека к определенному стереотипу и приписывают ему набор качеств, присущих этому стереотипу:

а) безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается;

б) эффект «ореола» и другие рассмотренные ранее эффекты.

Для руководителя коллектива очень важно глубокое понимание человека. Оно способствует более гибкому поведению, уменьшению ненужных руководящих воздействий, росту ответственности, самостоятельности и творческой отдачи сотрудников группы.

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой социометрический статус. Социометрия — это измерение отношений внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел

проводить время, у кого бы спросить совета, кто мне нравится или не нравится и т. д. Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено. Социометрический статус имеет определенные градации — от положительного через нулевой к отрицательному.

Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилом положения его в системе личных отношений, измеряет его «социометрический статус». Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «звездами». Обычно к группе «звезд» по числу полученных выборов относятся те, кто получает 6 и более выборов (если при условиях опыта каждый член группы делал три выбора). Если человек получает среднее число выборов, его относят к категории «предпочитаемых», если меньше среднего числа выборов (1—2 выбора), то к категории «игнорируемых», если не получил ни одного выбора, то к категории «изолированных», если получил только отклонения — то к категории «отвергаемых» (т. е. члены группы четко указали, что с данным человеком не хотят взаимодействовать ни в личной, ни в производственной сфере) (рис. 27).

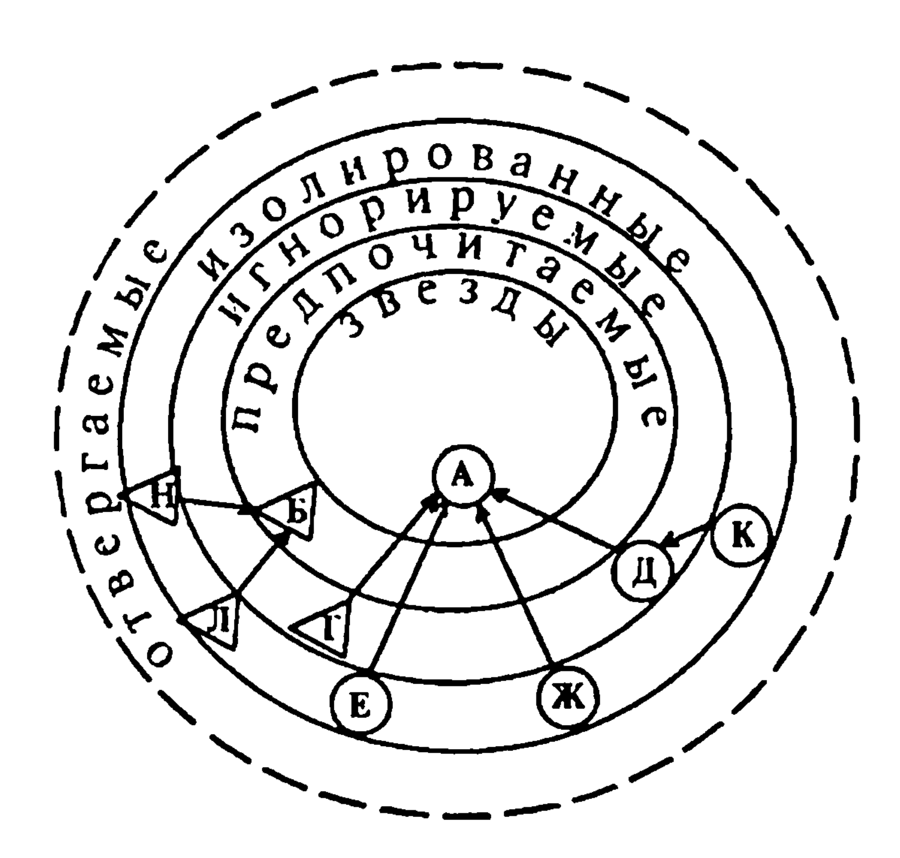


Рис. 27. Дифференциальная социограмма

Группа дифференцируется внутри на несколько слоев: звезды-лидеры (самый высокий положительный социальный статус), предпочитаемые, принимаемые (разного уровня положительный статус), изолированные (нулевой статус), пренебрегаемые и отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует по отношению к нему людей, и это сказывается на его настроении, поведении.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят (нелюбимые), а третьих просто не замечают (незамечаемые). Кого любят в группе: универсалов — людей веселых, общительных, знающих, практиков, умеющих все делать своими руками. А не любят: теоретиков, зануд, нытиков, зазнаек.

Для каждого члена группы имеет значение не столько число выборов, сколько удовлетворенность своим положением в группе:

$$К_{уд} = \frac{\text{число взаимных выборов}}{\text{число выборов, сделанных данным человеком}}.$$

Так, если индивид хочет общаться с тремя конкретными людьми, а из этих троих никто не хочет общаться с этим человеком, то $К_{уд} = 0/3 = 0$.

Коэффициент удовлетворенности может быть равен 0, а статус (количество полученных выборов) равен, например, 3 у одного и того же человека — эта ситуация свидетельствует о том, что человек взаимодействует не с теми, с кем ему хотелось бы. В результате социометрического эксперимента руководитель получает не только сведения о персональном положении каждого члена группы в системе межличностных взаимоотношений, но и обобщенную картину состояния этой системы. Характеризуется она особым диагностическим показателем — уровнем благополучия взаимоотношений (УБВ). УБВ группы может быть высоким, если «звезд» и «предпочитаемых» в сумме больше, чем «пренебрегаемых» и «изолированных» членов группы. Средний уровень благополучия группы фиксируется в случае примерного равенства («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «изолированные» + «отвергаемые»). Низкий уровень УБВ отмечается при преобладании в группе лиц с низким статусом, а диагностическим показате-

лем считается «индекс изоляции» — процент людей, лишенных выборов в группе.

Нередко понятие социометрической «звезды» смешивают с понятием лидера группы. При этом не учитывают, что «звездность» — показатель эмоциональной притягательности человека, показатель хорошего отношения к нему со стороны товарищей, членов группы. И неудивительно, что это могут быть разные люди: ведь для завоевания положения «звезды» и положения лидера человеку нужны различные качества личности, например, лидер должен обладать организаторскими способностями, которых «звезда» может и не иметь.

Положение человека в коллективе определяется не только индивидуальными особенностями характера, личности самого человека, но и особенностями коллектива. В малосплоченном коллективе статус личности зависит во многом от уровня ее общительности. В сплоченных коллективах, в которых выполняется сложная совместная деятельность, статус личности в большей мере определяется ее деловыми и моральными качествами, чем общительностью. Чем бы ни определялся статус человека в коллективе, он оказывает сильнейшее влияние на его поведение и самосознание.

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, чтобы уметь найти индивидуальный подход к каждому члену группы. Организуя любой вид деятельности, полезно иметь в виду те реальные группировки, которые сложились в группе.

5.4. Основные характеристики коллектива, его формирование и управление

Социальная психология рассматривает **коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью.** Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности. С этой точки зрения **не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности** и представляющие особое значение для ее членов.

Можно выделить основные характеристики, которые ука-

зываются различными авторами как обязательные признаки коллектива. Прежде всего, **коллектив — это объединение людей во имя достижения** определенной, **социально одобряемой цели** (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная группа, например, группа преступников).

Во-вторых, это добровольный характер объединения, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а такая характеристика группы, когда она не просто «задана» внешними обстоятельствами, но стала для индивидов, в нее входящих, системой активно построенных ими отношений, на базе общей деятельности. Существенным признаком коллектива является его целостность. Это выражается в том, что коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления. Наконец, коллектив представляет собой особую форму взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

В настоящее время существует несколько «моделей» развития коллектива, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Она представляет группу, состоящую из трех страт (слоев). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами группы.

В первом слое реализуются прежде всего **непосредственные контакты между людьми**, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; **во втором слое эти** отношения опосредуются **характером совместной деятельности; в третьем слое**, названном ядром группы, развиваются **отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности**. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

В настоящее время авторы предпочитают рассматривать уровни групповой структуры в обратном порядке, начиная с характеристики ядерных отношений.

Центральное звено групповой структуры образует сама предметная деятельность группы, причем это обязательно социально-позитивная деятельность. Доказать достаточную степень ее развития можно при помощи трех выделенных критериев: 1) оценка выполнения группой основной общественной функции; 2) оценка соответствия группы социальным нормам; 3) оценка способности группы обеспечить каждому ее члену возможности для полноценного (или социально приемлемого) развития личности.

Второй слой групповой структуры представляет собой фиксацию **отношения каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам**. Это слой в настоящее время описывается не только как совпадение ценностей, касающихся совместной деятельности, но и как развитие определенной мотивации членов группы, эмоциональной идентификации с группой.

Третий слой фиксирует собственно межличностные отношения, опосредованные деятельностью.

Четвертый слой групповой структуры **фиксирует поверхностные связи между членами группы**. Это те же межличностные отношения, однако та их часть, которая построена на непосредственных эмоциональных контактах, где ни коллективные цели деятельности, ни общезначимые для коллектива ценности ориентации не выступают в качестве основного фактора, опосредующего личные контакты членов группы.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива.

Существуют два вида коллективов — формальные и неформальные. Формальные создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то официальной работы. Это могут быть подразделения, находящиеся в рамках иерархической структуры предприятия

или учреждения, а могут быть и межфункциональные, необходимые для корректировки деятельности основных подразделений, совместного поиска важных решений.

Одновременно с созданием формальных групп спонтанно возникает множество неформальных, вместе образующих неформальную организацию. В нее объединяются те же самые сотрудники формальных коллективов для достижения своих собственных целей, далеких от официально установленных, находя в процессе повседневного служебного общения все больше точек соприкосновения.

В отличие от формального коллектива, **неформальный** никто специально не создает — он **образуется спонтанно.** Западные специалисты выделяют **пять ступеней этого процесса.** На первой люди объединяются неосознанно, стихийно, реагируя на какие-либо события, например, на опасность. На второй ступени основой объединения бывают обычно более осознанные эмоции — ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо. На третьей ступени неформальный коллектив уже организационно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-либо внешней постоянной опасностью. На четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное — стремление на долгий срок утвердиться в конкурентной борьбе или вступление в престижный клуб. И все же такие неформальные объединения временны. Постоянными они становятся на пятой ступени, когда люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, достичь которых иначе нельзя. Так появляются профессиональные союзы и политические партии, которые по своему характеру уже приближаются к формальным.

В любом коллективе существует так называемая «шкала престижа», где работники занимают место в соответствии с признанием коллег. Это место далеко не всегда совпадает с формальным положением человека в официальной «табели о рангах». Часто бывает так, что наиболее высоким авторитетом в коллективе пользуется человек, формально не занимающий никаких ответственных должностей. Такой человек становится неформальным лидером данного коллектива.

Силу всякого коллектива составляет его сплоченность. Сплоченность может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение

целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть и очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Во многом ***сплоченность коллектива зависит от стадии его развития***, от стадии зрелости. Таких стадий психологи выделяют пять. ***Первая стадия называется притиркой***. На этой стадии люди еще приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

Вторая стадия развития коллектива — ***«конфликтная»*** — характеризуется тем, что в его рамках открыто образуются кланы и группировки, открыто выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения. Начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. на этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии — стадии экспериментирования — потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками, поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

На четвертой стадии в коллективе появляется опыт успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой — творчески. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему.

На последней — ***пятой стадии*** — внутри коллектива формируются ***прочные связи***, людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и

стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни.

Таким образом, настоящий сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, проходя ряд этапов. Разберем эти этапы на примере учебного коллектива. На **первом организационном этапе** группа учащихся вуза, ССУЗ (средних специальных учебных заведений) не представляет собой коллектив в полном смысле слова, поскольку она создана из поступающих в вуз, ССУЗ учащихся различного жизненного опыта, взглядов, различного отношения к коллективной жизни, поэтому закономерно происходит ***«притирка»*** людей друг к другу. Организатором жизни и деятельности учебной группы на этом этапе является педагог, он предъявляет требования к поведению и режиму деятельности учащихся. Для педагога важно четко выделить 2—3 наиболее значимых и принципиальных требования к деятельности и дисциплинированности студентов, не допуская выдвижения обилия второстепенных требований, указаний, запретов. На этом организационном этапе руководитель должен внимательно изучать каждого члена группы, его характер, особенности личности, выявляя на основе наблюдения и психологического тестирования «индивидуально-психологическую карту» личности учащегося, постепенно выделяя тех, кто более чутко воспринимает интересы коллектива, является действенным активом. В целом первый этап характеризуется социально-психологической адаптацией, т. е. активным приспособлением к учебному процессу и вхождению в новый коллектив, усвоением требований, норм, традиций жизни учебного заведения.

Второй этап развития коллектива (***этап формирования***) наступает, когда выявлен действенный, а не формальный актив коллектива, т. е. выявлены организаторы коллективной деятельности, пользующиеся авторитетом у большинства членов коллектива. Теперь требования к коллективу выдвигает не только педагог, но и актив коллектива. Но выявление актива и лидеров происходит через *стадии конфронтации*, распределения групповых ролей, с постепенным переходом на *стадию «экспериментирования»* Руководитель на втором этапе развития коллектива должен объективно изучать, анализировать межличностные взаимоотношения членов коллектива методами социометрии, референтометрии, своевременно принимать

меры воздействия для коррекции положения членов группы с высоким и низким социометрическим статусом. *Воспитание актива группы* — важнейшая задача руководителя, направленная на развитие организаторских способностей актива и устранение негативных явлений: зазнайства, тщеславия, «командирского тона» в поведении актива.

Знание структуры неформальных взаимоотношений, того, на чем они основываются, облегчает понимание внутригрупповой атмосферы и позволяет находить наиболее рациональные пути воздействия на эффективность групповой работы. В этой связи большое значение приобретают специальные методы исследования, позволяющие выявлять структуру межличностных взаимоотношений в группе, выделять ее лидеров (к таким методам относятся социометрия, референтометрия, методика изучения сплоченности коллектива и др.).

Положение человека в коллективе определяется не только индивидуальными особенностями характера, личности самого человека, но и особенностями коллектива. В малосплоченном коллективе статус личности зависит во многом от уровня ее общительности. В сплоченных коллективах, в которых выполняется сложная совместная деятельность, статус личности в большей мере определяется ее деловыми и моральными качествами, чем общительностью. Однако чем бы ни определялся статус человека в коллективе, он оказывает сильнейшее влияние на его поведение и самосознание.

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, чтобы уметь найти индивидуальный подход к каждому члену группы. Организуя любой вид деятельности, полезно иметь в виду те реальные группировки (по 3—5 человек), которые существуют в коллективе, объединять симпатизирующих друг другу людей. Так, достаточно авторитетная в коллективе группа людей может возглавить подготовку и проведение определенного мероприятия, так как опираясь на свой круг общения, люди гораздо эффективнее могут выполнять организаторские функции. Учитывая реально существующие межличностные связи, руководитель добивается двоякой цели: включает членов группировок в коллективную жизнь и влияет на жизнь самой группировки.

Вовлечение членов коллектива в разнообразные виды совместной деятельности (труд, учебу, спорт, отдых, путе-

шествия и т. п.), постановка перед коллективом интересных и усложняющихся целей, задач, привлекательных для многий участников, установление дружеских и требовательных отношений, ответственной зависимости между людьми — все это способствует укреплению и развитию коллектива на втором этапе.

Однако на втором этапе развития коллектив еще не является в полном смысле сплоченной группой единомышленников, наблюдается значительная неоднородность взглядов. ***Свободный обмен мнениями, дискуссии, внимание руководителя к настроению и мнениям членов коллектива, демократический коллегиальный способ принятия решений и управления создают основу для создания сплоченного коллектива.***

На ***третьем этапе развития коллектив достигает высокого уровня сплоченности***, сознательности, организованности, ответственности членов коллектива, что позволяет ему самостоятельно решать разнообразные задачи, перейти на уровень самоуправления. Отметим, что далеко не каждый коллектив достигает этого высшего уровня развития.

Для высокоразвитого коллектива характерно наличие ***сплоченности — как ценностно-ориентационного единства, близости взглядов, оценок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, событиям, задачам, идеям), наиболее значимым для группы в целом.*** Индексом сплоченности служит частота совпадения взглядов членов группы в отношении нравственной и деловой сферы, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

Для высокоразвитого сплоченного коллектива характерно наличие положительного психологического климата, доброжелательного фона взаимоотношений, эмоционального сопереживания, сочувствия друг к другу. Наличие или отсутствие этих качеств служит диагностическим признаком для различия просто группы людей и коллектива. Проводится эксперимент на приборе — групповом интеграторе, имеющем шесть ручек, согласованное вращение которых приводит в движение иглу, перемещающуюся по S-образной прорези. Испытуемые сообща должны как можно быстрее провести иглу от начала до конца прорези, не касаясь ее бортов. Каждое прикасание к борту (ошибка) наказывается ударом тока. В первой серии экспериментов наказывают током всех участников, во

второй серии наказывают только ответственного руководителя. Показателем наличия симпатии, эмоционального сопереживания у членов группы является примерно равная скорость и точность движения иглы в 1-й и 2-й сериях.

Комплексным показателем взаимоотношений в коллективе является его ***социально-психологический климат — совокупность отношений членов группы: 1) к условиям и характеру совместной деятельности; 2) к коллегам, членам коллектива; 3) к руководителю коллектива.***

5.5. Эффективность работы группы

Каковы же основные факторы, влияющие на эффективность работы группы? Это следующие четыре типа факторов:

1) организационные — статус, размер и состав группы;

2) среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;

3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;

4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Какими же основными путями обеспечивается эффективная работа коллектива?

1. Прежде всего как у формального, так и у неформального коллектива должен быть сильный лидер, заинтересованный в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Успех коллективу обеспечивает нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью

формальных и неформальных коллективных мероприятий — от собраний и совещаний до вылазок на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придает важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служит противоядием против эксплуататорских и механистических взглядов на обыденную управленческую деятельность.

Руководитель коллектива берет на себя личную ответственность относительно других членов прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. Доверие — вот ключ к становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры.

4. Важная черта здорового коллектива — четкость целей. Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. И тогда люди скорее себя посвятят им и будут искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

Энергия человека — это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Ведь когда человек понуждаем к работе против своего желания, он теряет способность выразить скрытую в нем энергию и одушевленность. Задача обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации. Это показывает на языке науки управления заботу менеджера о мотивации подчиненных.

5. Коллективные цели, как правило, предполагают получение высоких результатов, а последние требуют соответствующих норм и стандартов, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. Только при соблюдении этих

норм отдельная личность может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

6. Для хорошего коллектива характерно постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов работы. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Итак, общие закономерности становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива таковы:

— коллектив является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности в контексте общей социально значимой деятельности;

— условием формирования коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;

— последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления руководителя и неформального лидера группы.

Необходимо правильное использование социально-психологических методов руководства коллективом. Прямые способы руководства предполагают непосредственный контакт, они не продолжительны, не требуют специальных условий. Это убеждение, принуждение, внушение, указание на образец поведения. Косвенные методы не требуют прямого контакта менеджера с исполнителем, значительно более продолжительны во времени, требуют создания специальных условий для воздействия. Это метод ориентирующей ситуации, метод символьной регуляции, метод изменения элементов исполнительской роли, метод формирующего стимулирования. Создание благоприятного социально-психологического климата коллектива — важнейшая цель руководителя.

Психологический климат — преобладающий психический настрой, совокупность отношений членов группы к условиям и характеру совместной деятельности (эмоциональное и формально-деловое отношение); к коллегам, членам коллектива (горизонтальные официально-деловые отношения и межличностные

отношения симпатии — антипатии, уважения — непризнания); к руководителю коллектива (отношения по вертикали: официально-деловые и межличностные играют ведущую роль в степени удовлетворенности работником, в психическом самочувствии человека). Конфликтные отношения с руководителем часто завершаются уходом работника из коллектива. Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты его работы зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Глава 6

Психология делового общения

6.1. Виды, функции общения

Психология делового общения

Общение — специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества, в общении реализуются социальные отношения людей.

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны: **коммуникативная сторона** общения состоит в обмене информацией между людьми; **интерактивная сторона** заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника; **перцептивная сторона** общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Общение — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

Выделяют следующие виды общения:

1) **«Контакт масок»** — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2) **Примитивное общение**, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, — то активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3) **Формально-ролевое общение**, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4) **Деловое общение**, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5) **Духовное, межличностное общение** друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.

6) **Манипулятивное общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

7) **Светское общение**. Суть светского общения в его беспредметности, т. е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс светского общения: 1) вежливость, такт — «соблюдай интересы другого»; 2) одобрение, согласие — «не порицай другого», «избегай возражений»; 3) симпатии — «будь доброжелателен, приветлив».

Кодекс делового общения иной: 1) принцип кооперативности — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»; 2) принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»; 3) принцип качества информации — «не ври»; 4) принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»; 5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»; 6) «умей слушать и понять нуж-

ную мысль»; 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Если один собеседник ориентируется на принцип «вежливости», а другой — на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную коммуникацию. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей

В деловом общении предметом общения является ***дело.***





Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела. Основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

6.2. Структура и средства общения

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.) побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.

2. Ориентировка в целях общения, в ситуации общения.

3. Ориентировка в личности собеседника.

4. Планирование содержания своего общения, человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет.

5. Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает как говорить, как себя вести.

6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.

7. Корректировка направления, стиля, методов общения.

Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удается добиться ожидаемых результатов общения — оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически-психологическим умом», «коммуникативной компетентностью», «коммуникабельностью».

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный — от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ взаимодействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят: 1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации. 2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция речи. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении

является плавная, спокойная, размеренная манера речи. 3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыкание, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм-хм», «э-э-э» и др.

Язык — система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребление едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка. Если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я — это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, «субъективный» смысл — поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

2. Интонация, эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.

3. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т. е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т. е. служить для большей выразительности речи.

5. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений» приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) — на 38 %, а за счет невербальных средств — на 55 %.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью невербальных средств.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых

для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные ***классификации невербальных средств общения***, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинесика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика — изучает движение мышц лица, жестика — исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновение в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении: выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

— **интимная зона** (15—45 см), в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

— **личная, или персональная зона**, (45—120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

— **социальная зона** (120—400 см) обычно соблюдается во

время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень знают;

— **публичная зона** (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге и пр.

Наиболее значимые невербальные средства — ***кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.*** К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится ***мимике — движениям мышц лица,*** которую недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10—15 % информации. Мимика — движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70 % информации, т. е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок — эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Причем, легче всего распознаются положительные эмоции: радость, любовь, удивление, труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции — печаль, страх, отвращение.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным.

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека отвечает за левую сторону лица. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные — ярче выражена на левой.

Американскими психологами Р. Экслайном и Л. Винтерсом было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается, — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

По своей специфике взгляд может быть: деловой, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства; светский — когда взгляд опускается ниже уровня ниже глаз собеседника (до уровня губ), это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения; интимный — когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица — на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса — говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику

Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Поза — это *положение человеческого тела, типичное для*

данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способны принять человеческое тело, около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Показано, что *«закрытые»* позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве; «наполеоновская» поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т. п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. *«Открытые»* же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Походка человека, т. е. стиль передвижения, по которой довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая — при радости, вялая, угнетенная походка — при страданиях, самая большая длина шага — при гордости.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь — взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свиде-

тельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- модальные, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты; одобрения неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Жесты при общении несут много информации, в языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на 6 групп:

1. **Жесты-иллюстраторы** — это жесты сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т. е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинетографы — движения телом; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

2. **Жесты-регуляторы** — это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3. **Жесты-эмблемы** — это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки по манере рукопожатия на уровне руки означают во многих случаях — «здравствуйте», а поднятые над головой — «до свидания».

4. **Жесты-адапторы** — это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

5. **Жесты-аффекторы** — жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

6. **Микрожесты**: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для прони-

цательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпуса); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице.

При общении часто возникают следующие **виды жестов:**

— жесты оценки — почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

— жесты уверенности — соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

— жесты нервозности и неуверенности — переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть, и др.;

— жесты самоконтроля — руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник; и др.;

— жесты ожидания — потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

— жесты отрицания — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус; скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и др.;

— жесты расположения — прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

— жесты доминирования — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

— жесты неискренности — жест «прикрытие рукой рта», «прикосновение к носу», как более утонченная форма прикрытия рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

Умение понимать популярные жесты (жесты собственности, ухаживания, курения, зеркальные жесты, жесты-поклоны и др.) позволит лучше разбираться в людях (Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. М., 1990).

В процессе общения не нужно забывать о *конгруэнтности,* т. е. совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпа-

дать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

Невербальное поведение личности полифункционально:

создает образ партнера по общению;

выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;

является индикатором актуальных психических состояний личности;

выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;

поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;

выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Вербальные средства общения. Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько *передачу информации.*

Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее *потеря.* При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т. е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: «Мысль изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса. И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т. п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом.

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения правильно расшифрует все его четыре стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание.

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение, и реагируют именно на него.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму ***монолога***. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50 %, а в некоторых случаях — и 80 % от объема исходной информации.

Рассмотрим типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника.

Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

- не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее, требуя, чтобы другие «поспели» за нами;
- из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;
- говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;
- продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Наиболее эффективной формой общения является ***диалог***, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

6.3. Общение как восприятие людьми друг друга

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют перцепцией. Поскольку человек вступает в общение всегда как личность, поскольку он воспринимается и другим

человеком-партнером по общению также, как личность. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С. Л. Рубинштейна, как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что познавая другого, формируется сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий (рис. 28).

Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором — механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в ***межгрупповом общении*** относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы — представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем стереотипизации. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост.

С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить

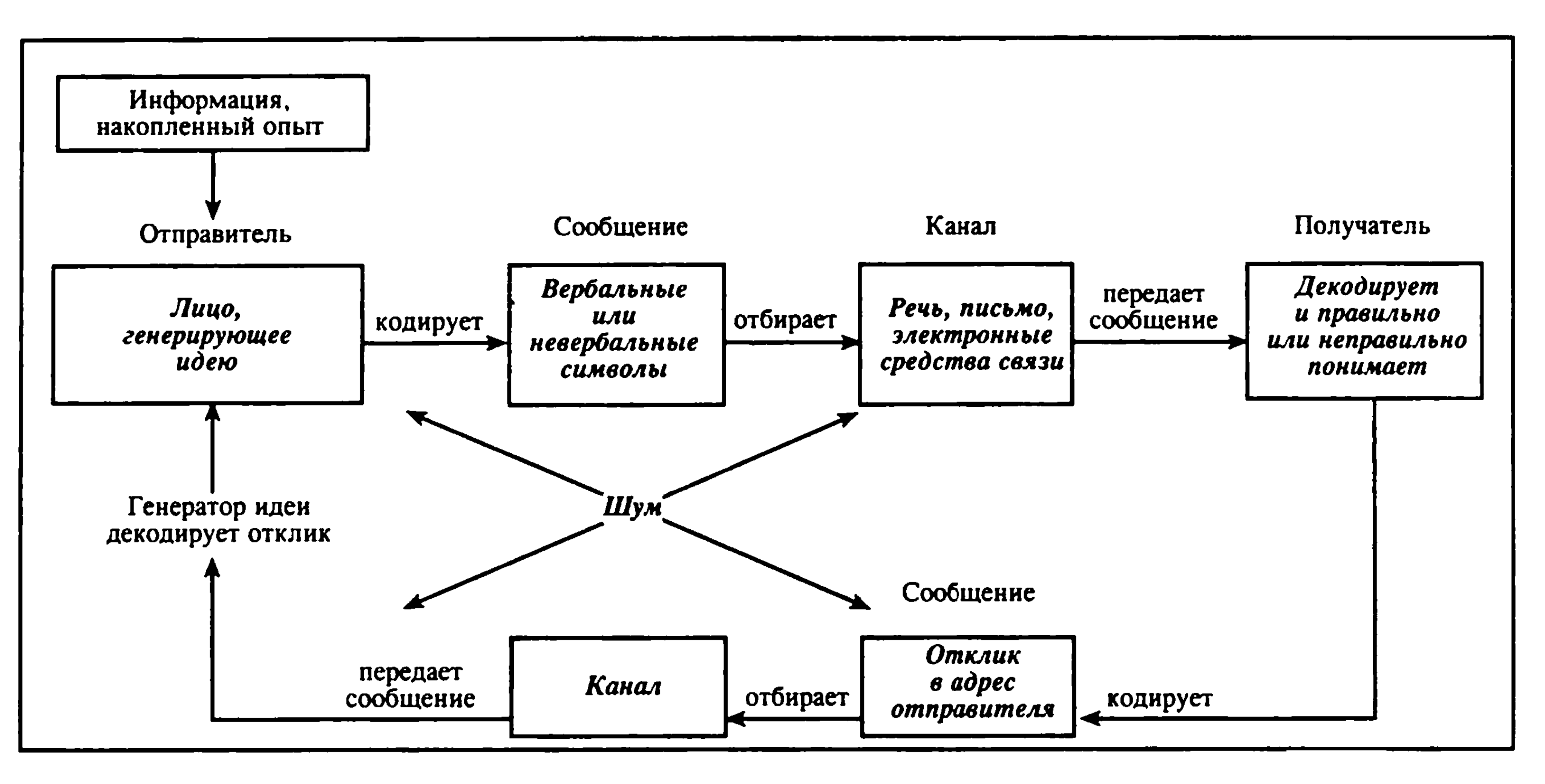


Рис. 28. Восприятие и понимание собеседников

многие его социально-психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Образ партнера, который создается при знакомстве, — это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение.

Наиболее важные в данной ситуации характеристики — это те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенности просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь проявляется вероятность ошибки. Эти ошибки восприятия обусловлены, в частности, действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т. д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства.*

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

• одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т. д.;

• манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т. д.).

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе.

Действие *фактора привлекательности* при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т. д., то есть опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

В разное время разное считалось привлекательным, что у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать прежде всего не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом типы внешности. И привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Фактор отношения к нам — он действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали.

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера — его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе. Психологическими механизмами восприятия и понимания при ***межличностном общении*** являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается *идентификацией* — уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях.

Очень близка к идентификации *эмпатия,* т. е. понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Основоположник гуманистической психологии К. Роджерс (1902—1987) определял эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание».

Эмпатия — способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Споçобность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень — низший, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень — по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень — отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей — рефлексия, она предполагает попытку логически проанализировать некие признаки и сделать определенный вывод о другом человеке и его поступках, (обобщение), а затем опираясь на это обобщение делать частные выводы о частных конкретных случаях взаимодействия, но часто и обобщающие и частные выводы делаются на малом ограниченном числе признаков, являются неверными и ригидными (то есть не корректируются с учетом конкретных ситуаций).

Процесс понимания друг друга опосредован процессом рефлексии. В социальной психологии под **рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению**. Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т. е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Какие субъекты включены в общение? Дж. Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри:

1. Джон, каков он есть сам по себе.
2. Джон, каким он сам себя видит.
3. Джон, каким его видит Генри.

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуации:

4. Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри. Соответственно у Генри тоже четыре позиции. Общая модель рефлексии представлена в учебнике по социальной психологии Г. Андреевой.

Если человек *(А)* имеет неверное представление о себе ($А^1$), о слушателях ($Б^2$) и, главное, о том, как его воспринимают слушатели ($А^2$), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено.

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей. Основные из них таковы:

1. Наличие заранее заданных установок, оценок убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.

2. Наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.

3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют «готовое» суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. Безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целост-

ный образ только строго определенные личностные черты и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

5. Эффект «ореола» проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности обобщается на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке переносится на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные.

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять незнакомого через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе.

7. «Эффект первичности» проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии, является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку. И если даже потом вы получите информацию, которая будет опровергать первичную информацию, все равно помнить и учитывать вы больше будете первичную информацию. На восприятие другого влияет и настроение самого человека: если оно мрачное (например из-за плохого самочувствия), в первом впечатлении о человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы первое впечатление о незнакомом человеке было полнее и точнее, важно положительно «настроиться на него».

8. Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.

9. Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам. Име-

ется в виду тот случай, когда однажды высказанные суждения и мнение о человеке не меняются, несмотря на то, что накапливается новая информация о нем.

10. «Эффект последней информации» проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление ***казуальной атрибуции***. Оно представляет собой объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Объяснение причин поведения человека может быть через внутренние причины (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности человека) либо через внешние причины (влияние внешних ситуаций).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

— постоянное поведение — в сходных ситуациях поведение однотипно;

— отличающееся поведение — в других случаях поведение проявляется иначе;

— обычное поведение — в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинству людей.

Когнитивный психолог Келли в исследованиях показал, что постоянное, малоотличающееся поведение, да к тому же необычное — объясняется через внутренние причины, через специфику личности и характера человека («Таким он уродился»).

Если в похожих ситуациях у человека постоянное поведение, а в других случаях — другое, отличающееся поведение, и к тому же это обычное поведение (то есть как и у других людей в таких же ситуациях), то такое поведение люди склонны объяснять через внешние причины («в этой ситуации так вынуждены вести»).

Фриц Хайдер, известный как автор теории атрибуции, проанализировал «психологию здравого смысла», посредством которой человек объясняет повседневные события. Хайдер считает, что чаще всего люди дают разумные интерпретации. Но человек склонен приходить к заключению, будто намерения и диспозиции других людей соответствуют их действиям.

Процессы казуальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

1. Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины.

2. Если тот поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного поступка.

3. Неверное объяснение поступков людей имеет место тогда, когда есть много различных, равновероятностных возможностей для их интерпретации и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбирать устраивающий его вариант.

4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других, в тенденции считать, что поведение соответствует диспозициям. Поведение других людей мы склонны объяснять их диспозициями, их индивидуальными особенностями личности и характера («это человек со сложным характером), а свое поведение склонны объяснять как зависящее от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести иначе, а вообще я — совсем не такой»). Таким образом, люди объясняют свое собственное поведение ситуацией («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие сами несут ответственность за свое поведение.

Мы совершаем эту ошибку атрибуции отчасти потому, что, когда наблюдаем за чьим-либо действием, именно эта личность находится в центре нашего внимания, а ситуация относительно незаметна. Когда мы сами действуем, наше внимание обычно направлено на то, на что мы реагируем — и ситуация проявляется более явно.

5. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Западное мировоззрение склонно считать, что люди, а не ситуации являются причиной событий. Но индусы в Индии с меньшей вероятностью, чем американцы, истолкуют поведение с точки зрения диспозиции, скорее они придадут большее значение ситуации.

На восприятие людей влияют ***стереотипы — привычные упрощенные представления о других группах людей, о которых мы располагаем скудной информацией.*** Стереотипы редко бывают плодом личного опыта, чаще мы их приобретаем от той группы, к которой принадлежим, от родителей, учителей в детстве, от средств массовой информации. Стереотипы стира-

ются, если люди разных групп начинают тесно взаимодействовать, узнавать больше друг о друге, добиваться общих целей.

На восприятие людей влияют и ***предубеждения — эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже не зная их самих, ни мотивов их поступков.***

На восприятие и понимание людей влияют ***установки — неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным. заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации.***

Установки имеют три измерения:

— когнитивное измерение — мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;

— аффективное измерение — положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;

— поведенческое измерение — готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются: 1) под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизируются» к возрасту между 20 и 30 годами, а затем меняются с трудом; 2) на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

Предвзятое мнение человека руководит тем, как он воспринимает и интерпретирует информацию. Изображение лица человека на фотографии может совершенно по-разному восприниматься (это жестокий или добрый человек?), в зависимости от того, что известно о данном человеке: гестаповец или герой. Эксперименты показали, что очень трудно опровергнуть ложную идею, неправду, если человек логически обосновал ее. Этот феномен, названный «стойкостью убеждений», показывает, что убеждения могут жить своей собственной жизнью и выживать после дискредитации доказательства, которое их породило. Неверное мнение о других людях или даже о себе может продолжать существовать несмотря на дискредитацию. Для того, чтобы изменить убеждение, часто требуются более убедительные доказательства, чем для того, чтобы создать его.

При межличностном общении важно уметь «снимать маску», быть открытым и искренним. Без открытого общения не могут существовать теплые и близкие отношения с людьми.

Человек, заинтересованный в том, чтобы лучше ориентироваться в особенностях своих отношений с окружающими, должен интересоваться реакциями других людей на его поступки в конкретных ситуациях, учитывать истинные последствия своего поведения. Собирая подобную информацию от разных людей, получаешь возможность увидеть себя как бы в разных зеркалах. Обеспечение других обратной связью — сведениями о том, какие чувства и мысли вызывает у нас их поведение — может повышать взаимное доверие. Для того чтобы высказывать и принимать обратные связи, нужно обладать не только соответствующими умениями, но и смелостью.

Обратная связь в общении — это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня его поведение.

Правила обратной связи: 1. Говори о том, что конкретно делает данный человек. Когда его поступки вызывают у тебя те или иные чувства. 2. Если говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить. 3. Не давай оценок. Помни: обратная связь — это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, это в большей степени сведения о тебе в связи с этим человеком, как ты воспринимаешь данного человека, что тебе приятно и что тебе неприятно.

6.4. Коммуникационный процесс

Коммуникация — процесс двустороннего обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию. Коммуникация в переводе с латыни обозначает «общее, разделяемое со всеми». Если не достигается взаимопонимания, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в успехе коммуникации, необходимо иметь обратную связь о том, как люди вас поняли, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме.

Коммуникативная компетентность — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей определенности в понимании ситуации способствует разрешению проблем,

обеспечивает достижение целей с оптимальным расходованием ресурсов). Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

а) стереотипы — упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;

б) «предвзятые представления» — склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («Мы верим тому, чему хотим верить»). Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;

в) плохие отношения между людьми, поскольку если отношение человека враждебное, то трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;

г) отсутствие внимания и интереса собеседника, а интерес возникает, когда человек осознает значение информации для себя: с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;

д) пренебрежение фактами, т. е. привычка делать выводы-заключения при отсутствии достаточного числа фактов;

е) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т. п.;

ж) неверный выбор стратегии и тактики общения.

Стратегии общения: 1) открытое — закрытое общение; 2) монологическое-диалогическое; 3) ролевое (исходя из социальной роли) — личностное (общение «по душам»).

Открытое общение — желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. Закрытое общение — нежелание либо неумение выразить понятно свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях: 1) если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на подня-

тие компетентности «низкой стороны»; 2) в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами). «Одностороннее выспрашивание» — полузакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого человека, и в то же время не раскрывает своей позиции. «Истерическое предъявление проблемы» — человек открыто выражает свои чувства, проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой человек «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния».

Тактика общения — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения — совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

Позиции в общении выделяют следующие: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция непринятия собеседника; 5) доминирование или «общение сверху»; 5) общение «на равных»; 6) подчинение или позиция «снизу».

Из сопоставления этих двух факторов-векторов по кругу Лири выявляет 8 индивидуальных стилей общения.

Анализ позиций в общении осуществляется и в концепции трансактного анализа (Э. Берн) (рис. 29).

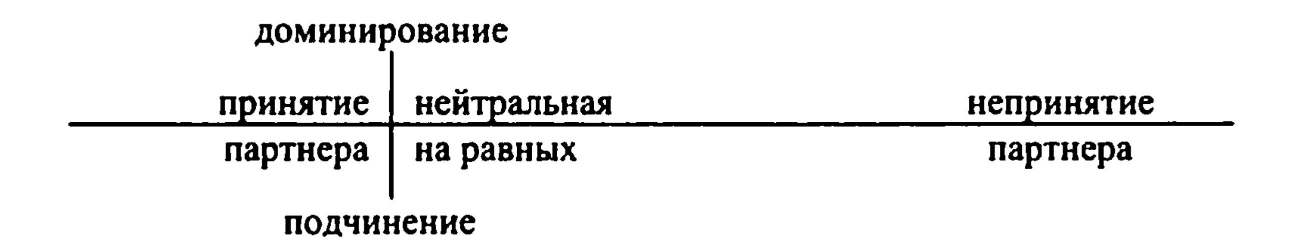


Рис. 29. Позиции в общении

Общение как взаимодействие можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности. Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия «контролера» — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия «понимателя» — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

6.5. Синтоническая модель общения

Название «синтоническая» образовано от слова «синтония», что означает «Быть в гармонии с собой и другими». Синтоническая модель общения разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП). Нейропсихологическое программирование — это результат слияния психологии, лингвистики, математики; приемы НЛП успешно используются в педагогике, менеджменте, психотерапии, бизнесе. Синтоническая модель выделяет основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, раппорт, ресурсное состояние) и делит процесс овладения им на части или шаги. Если вы хотите успешно взаимодействовать с людьми, необходимо овладеть техникой этих шагов с помощью специальных практических упражнений.

Синтоническая модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, что-

бы собрать информацию об окружающей действительности. Наше сознание открывает эти «двери» по очереди: у одного человека сначала для картинок, потом для запахов, у другого — сначала для звуков, потом для прикосновений. Это очень быстрая последовательность, но тем не менее последовательность. Наше подсознание воспринимает информацию по всем пяти канатам одновременно и получает гораздо больше информации, чем сознание. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система визуальна (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общениях, в особенностях дыхания и даже позы.

Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его «любимой» модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человекеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание.

Как узнать, какую репрезентативную систему предпочитает человек? Для этого надо внимательно понаблюдать за ним. Многое скажут слова, которые он использует. Еще красноречивее будет его невербальное поведение: движение глаз, темп и тембр голоса, дыхание, поза. Эту важную информацию нельзя подделать, она поступает прямо из подсознания, важно только научиться ее распознавать и использовать.

Человек с **визуальной репрезентативной системой**, собираясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памяти картинки, чтобы определить, что происходит в настоящий момент. Это совершается очень быстро и его глаза при этом расфокусированы на пятно на расстоянии около 60 см от носа. Если вы станете прямо на это место, вы можете помешать такому человеку думать: он даже может рассердиться. В речи людей-визуалов преобладают слова визуального смысла: «видеть», «ясно»,

«красочный», «я вижу, что вы имеете в виду» и т. п. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетической репрезентативными системами.

Человек с **аудиальной репрезентативной системой**, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу. Ему трудно сделать выбор; внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Глаза человека в это время смотрят вправо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. В речи людей-аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «какой тон», «интонация», «крики» и т. п.

Люди с **кинестетической репрезентативной системой** прежде чем сказать, прислушиваются к своим внутренним чувствам и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз-вправо. В речи кинестетиков преобладают слова: «касаться», «трогать», «ощутимый», «болезненный», «тяжелый», «чувствую проблему», «тяжко на душе» и т. п.

К классической триаде людей добавляют еще один тип — «**рассудочных людей**» или «**компьютеров**» — это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами: «надо разобраться», «проанализируем», «систематизировать» и т. п.

Основные умения общения: — Определение желаемых результатов. Общение без результата, как путешествие без цели. Результат — это то, что вы хотите увидеть, услышать и почувствовать. В НЛП предлагается пять способов уточнения целей и превращения их в результат: 1) уточнение результата (точно определите желаемый результат); 2) формулировка результата в положительной форме, например: «Хочу быть богатым» — позитивная положительная форма, «Не хочу быть бедным» или «Не хочу выглядеть смешным» — это результаты, сформулированные в отрицательной форме. И это непродуктивный способ общения. В самом деле, человеку незачем стремиться к тому, чего он не хочет. Он скорее добьется успеха, если будет стремиться к тому, что хочет. Поэтому и формулировать лучше в положительной форме; 3) вычленение сенсорных показателей результата: для этого нужно ответить на вопросы: «Что я увижу, когда достигну результата?», «Что я услы-

шу?»; 4) согласование результатов с партнером по общению: большинство людей помогут вам в достижении ваших результатов, если они одновременно будут достигать и своих. Если вы добиваетесь результатов во вред интересам других, вы манипулируете, и люди будут препятствовать вашему успеху открыто или тайно. Тех, кто манипулирует другими, обычно ждет встреча с четырьмя «драконами»: обидой, обвинением, угрызением совести и местью. Итак, общение начинается с уточнения результатов, и сразу подумайте, как вы будете согласовывать свои желания с совершенно справедливыми притязаниями вашего партнера по общению.

СЕНСОРНАЯ ОСТРОТА. У каждого человека есть сенсорное чутье, которое помогает ему видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорное чутье необходимо, чтобы контролировать процесс общения, обеспечивая успешное продвижение к результату. Некоторые сигналы в поведении собеседника могут подсказать, что сделан неправильный шаг или что надо немного отступить, чтобы достигнуть цели. Умение сознательно лавировать особенно необходимо в запутанных ситуациях. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч, жестикуляция рук). Есть и более тонкие изменения: в окраске кожи, в тонусе мышц, в скорости дыхания, сиюминутном дрожании нижней губы. Эти тонкие бессознательные видимые реакции в НЛП делят на четыре группы — изменения цвета кожи, изменения в дыхании, изменения нижней губы, моментальные изменения мускулов. Бессознательные видимые реакции ценны, так как они не подвластны сознательному контролю человека и поэтому содержат истинную информацию. Эти тонкие изменения трудно заметить без должной тренировки.

Обучаясь сенсорной остроте, надо освоить три шага:

1. Фиксация изменений в поведении человека (тренируйтесь каждый день в наблюдении за людьми, но помните правило: «Остановиться, послушать, посмотреть, включить свою интуицию, но не спешить с интерпретацией»).

2. Различение паттернов, т. е. повторяющихся моментов в поведении человека. Посмотрите внимательно на того, кто

нервничает: одни переминаются с ноги на ногу, бледнеют, другие — стремительно расхаживают по комнате, сжимают кулаки, покусывают губы. И так бывает каждый раз в минуты нервных переживаний. Такие повторяющиеся специфические изменения в позе тела, в движениях головы, рук, ног, окраске лица, в ритме дыхания, темпе голоса и называют паттернами.

3. Калибровка, т. е. узнавание определенного состояния человека по его невербальным сигналам, установление связи между внешним паттерном поведения человека и его внутренним состоянием. (Вначале, пока опыта мало, можно уточнять у собеседника: «Вы нервничали, когда сказали: «Не надо сахару?». А про себя можете добавить: «И у вас были бледные пятна на лице, вы переминались и прислушивались к чему-то».)

Специалисты по НЛП предупреждают, что вы можете угодить в опасную западню, если будете трактовать изменения во внешнем поведении собеседника, исходя из своего опыта. Одна и та же внешняя реакция может иметь совершенно разное значение у разных людей. Каждый человек индивидуален, и необходимо избегать обобщений.

ГИБКОСТЬ. Процесс общения во многом зависит от гибкости собеседников —способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости — значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления, и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. Правило НЛП гласит: «Если то, что вы делаете, не срабатывает, попробуйте сделать что-нибудь другое». В общении важно быть гибким в словах, мышлении, восприятии и поведении. Сенсорная острота позволяет быть гибким в восприятии. У гибкого поведения есть преимущества: новое поведение вызывает и новую ответную реакцию, и, возможно, вы добьетесь желаемого результата, используя разные новые способы поведения. Чтобы приобрести гибкость, надо освоить три шага:

1 — прерывание старых паттернов поведения (например, поезжайте на работу другой дорогой, или в ситуациях, в которых исключен риск, прекратите делать то, что вы делаете, и подумайте о трех новых возможных способах достижения того же самого результата или, например, не разговаривайте в течение одной недели, пишите записки, предупредив семью и друзей, что проводите эксперимент);

2 — изобретение и использование новых возможностей и новых способов поведения. (Например, посмотрите на мир сквозь новые очки, вообразив на часок, что вы — совсем не вы, а ваш сосед по лестничной площадке. Как выглядит мир с его точки зрения? Представьте возраст 17 и 39. Какой вам кажется жизнь в 17 лет? А в 39?);

3 — быстрая последовательность прерывания старых паттернов поведения и использования новых выборов (например, когда вы заметите, что внутренний голос вам приказывает: «Ты должен!», измените свое поведение, сыграйте другую роль, хотя бы в течение трех минут побудьте кем-то иным. Или еще упражнение: в середине спора отступите и скажите собеседнику: «Вы полностью правы. Что вы хотите теперь?».

КОНГРУЭНТНОСТЬ. Слово «конгруэнтность» произошло от латинского «congruens», что означает «встретиться и прийти к соглашению». В каждом из нас много разных частей: делового человека, начальника, родителя, критика, игрока, честолюбца, весельчака, покорителя сердец и т. п. Если все части личности действуют согласованно, объединяются, направляя свои усилия на достижение результата, важного для всех, выбирая при этом единый способ взаимодействия, — вы конгруэнтны.

Если мы говорим одно, делаем другое, а желаем — совсем третьего, то мы не конгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Если части нашей личности не решили еще, что нам действительно нужно, если есть какие-либо противоречия и несогласия по поводу способов достижения результатов, мы можем сказать «да», но при этом непроизвольно отрицательно качнем головой, или серьезная фраза может неожиданно закончиться коротким смешком. Все это видят люди, с которыми мы общаемся, и такое поведение вызывает замешательство, сомнение, недоверие к нам. В итоге шансы на успешное достижение результата уменьшаются. Быть конгруэнтным — значит сделать важный шаг к достижению внутренней целостности. Синтоническая модель не только подчеркивает важность и необходимость конгруэнтности, но и предлагает шесть шагов по ее освоению:

1 — различение состояний конгруэнтности и неконгруэнтности, чтобы узнавать свое состояние конгруэнтности (состояние 100%-ной вовлеченности, сосредоточенности всех сил на выполняемой задаче) и неконгруэнтности (состояние внутрен-

ней конфронтации, конфликта с самим собой, противоречия желаний, слов, мыслей и дел).

2 — знакомство с различными частями своей личности (этот шаг чрезвычайно важен, так как самые сложные проблемы возникают у человека тогда, когда некоторые части его личности не знакомы друг с другом и даже не знают, что они в конфликте). Для того чтобы избежать подобных неприятностей, специалисты в НЛП предлагают человеку осознать и записать, какие роли он играет в своей жизни, какие желания у него возникают, какие части личности ему свойственны и дать им название-имя: например, жена, мать, честолюбивая часть, творческая часть, кухарка, производственно-деловая часть, кокетка, обольстительница, оберегающая честь, авантюрист, игривая часть и т. п. Затем полезно провести «общее собрание» главных частей своей личности, при этом важно «увидеть», «услышать», «почувствовать» каждую часть. Как она обычно заявляет о своем существовании? Как вы чувствуете ее своим телом? Где она живет? в голове, в руках, в ногах? Как она могла бы выглядеть?

3 — определение целей, намерений и желаний каждой части личности — очень важный шаг к конгруэнтности. Мы можем быть конгруэнтными только тогда, когда мы точно знаем, чего хотим, к каким результатам стремимся. При этом необходимо помнить, что все наши части так или иначе хотят нам блага и выражают наши желания. Мы чаще всего не осознаем всей сложности нашей внутренней жизни и поэтому надо дать слово каждой части с тем, чтобы они аргументированно заявляли о своих желаниях и какую цель они при этом преследуют.

4 — определение приоритетных целей, т. е. следует определить, что вам необходимо достичь прежде всего, какая цель может быть самой главной на данное время и в перспективе.

5 — достижение согласия между различными частями личности о том, что они признают установленный приоритет целей — только лишь тогда вы будете конгруэнтны в своих действиях, жестах, интонациях, в выборе слов и ваше общение будет максимально способствовать достижению желаемых результатов.

6 — заключение контракта по принятому соглашению (заключение контракта закрепляет достигнутое соглашение, проявляет уважение к частям личности и является гарантией, что переговоры и потраченное на них время — не просто развлечение, а серьезная работа).

Итак, прежде чем приступить к какому-то ответственному делу, проверьте, в каком состоянии вы находитесь. И если вы узнаете сигналы неконгруэнтности, проведите переговоры с самим собой, со своими частями личности, постарайтесь достичь согласия между ними, составьте письменное соглашение по обсуждаемому вопросу и дайте задание сознательной части осуществлять контроль за принятым решением. Если вы научитесь достигать согласия между частями вашей личности, вы заметите, насколько более эффективным станет ваше общение, ваша деятельность, в целом ваша жизнь.

РАППОРТ. Слово «раппорт» означает в английском языке отношения гармонии, согласованности, единства и симпатии. Это самый важный процесс в любом взаимодействии. Специалисты НЛП считают, что без раппорта вы никогда не достигнете того, чего хотите. Как узнать, что у вас есть раппорт с собеседником? По-разному: у одних людей появляется ощущение покоя, у других — чувство разделенного взаимопонимания. Как создать раппорт? Многие люди умеют это делать на уровне сознания, считая, что этому умению можно научиться. Необходимо освоить только шесть шагов.

1. Проверка вашего доверия к партнеру, с которым вы общаетесь, уверены ли вы в его компетентности, в его способностях, надежности. Можно спросить себя об этом, и если вы услышите конгруэнтный ответ «да» — все в порядке. Если же услышите несогласие, надо определить в себе ту часть личности, которая не доверяет собеседнику, и внимательно выслушать ее аргументы. Может быть вам удастся найти подходящие аргументы и убедить ее в обратном. Не добившись ее согласия, лучше не продолжать общения с собеседником: ваше недоверие так или иначе проявится, вызовет ответное недоверие, напряженность отношений, после чего достижение желаемого результата маловероятно.

2. Проверка доверия партнера к вам. Доверие возможно лишь в состоянии конгруэнтности. Вы знаете, как этого достичь. А ответ на вопрос: «Доверяет ли мне мой собеседник?» вам поможет получить уже освоенное вами *умение* — сенсорная острота.

3. Установление соответствия тону и темпу голоса вашего собеседника. Тон голоса бывает высоким или низким, громким или тихим. Темп голоса бывает быстрым или медленным,

с паузами или без них. Однако нельзя резко менять свой темп и тон голоса, подстраиваясь под партнера. Делать это надо потихоньку, маленькими шажками, чтобы ваша техника осталась незамеченной.

4. Установление соответствия дыханию собеседника. Чтобы заметить скорость дыхания человека, полезно наблюдать за верхней линией плеч дыхания собеседника и попытаться уловить довольно заметные движения вверх и вниз. Если вам удалось уловить ритм дыхания, вы можете подстроиться под него после некоторой тренировки.

5. Установление соответствия ритму движения собеседника. Освоение этого шага требует осторожной тренировки. Выделите какое-то движение, которое ваш собеседник постоянно повторяет, и сопровождайте его всякий раз каким-то другим своим движением, например, всякий раз, когда ваш собеседник касается своего подбородка, вы можете тихонечко постукивать по столу. Или, если партнер взволнованно ходит по комнате, вы можете сопровождать его хождение чуть заметным постукиванием ноги.

6. Соответствие позе тела собеседника. Использовать эту технику надо осторожно, чтобы не оскорбить собеседника. В спонтанном раппорте отражение тел собеседниками происходит естественно.

Достижение раппорта — это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате — взаимное понимание между людьми усиливается. Установив раппорт с собеседником, вы можете незаметно для него постепенно «повести» его дыханием, позой, темпом голоса за собой, подведя его с помощью этих невербальных средств и наличия убедительной словесно-логической аргументации к желаемому решению, результату.

РЕСУРСНОЕ СОСТОЯНИЕ — это оптимальное внутреннее состояние человека. Оно основано на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости. Чтобы научиться входить в ресурсное состояние, необходимо освоить четыре шага:

1. Поиск воспоминаний об успехе в своем прошлом опыте:

вспомните, когда у вас что-то получалось легко, вдохновенно, красиво — вам самим и окружающим это очень нравилось.

2. Найдите удобное место и позвольте себе пережить то состояние успеха снова. При этом полезно себя спросить: «Что я видел, когда у меня все так хорошо получалось? Что я при этом чувствовал? Что слышал?».

3. Когда воспоминание о той, прежней, ситуации восстановится в достаточно полной мере и достигнет наибольшей интенсивности, дотроньтесь пальцами правой руки до запястья левой, чтобы установить условную связь по типу «стимул — реакция». Запомните ту точку, к которой прикасались, и с каким нажимом было прикосновение. На языке НЛП такое установление условной связи называется «якорение». «Якорить» надо пик эмоционального переживания, когда почувствуете, что сейчас вы в состоянии работать даже лучше, чем в прошлом, к которому относятся ваши воспоминания.

4. Вхождение в ресурсное состояние — для этого надо повторить второй и третий шаги, т. е. последовательно и быстро войти в воспоминание о ресурсном состоянии и повторное установление того же самого якоря, а потом одновременное использование якоря и восстановление воспоминаний. Такая двойная процедура нужна, чтобы удостовериться, что якорь (прикосновение или слово или их сочетание) немедленно вызывает в памяти оптимальное внутреннее состояние, необходимое для успешной деятельности. Теперь у вас есть средство вхождения в ресурсное состояние. В общении с коллегами, с начальством, в семье, в любой трудный момент жизни, используя свой «ресурсный якорь», вы почувствуете прилив сил, которые помогут вам добиться успеха.

ПОЙНТЕРЫ. Как уже отмечалось, НЛП — это интеграция психологии, лингвистики и компьютерного программирования. Психология имеет дело с процессом общения, а лингвистика — с содержанием общения. НЛП предлагает особую процедуру уточнения содержания и смысла сказанного. Суть ее — в умении задавать вопросы, которые в НЛП называются пойнтерами или указателями.

Пойнтер 1: существительное. Первый пойнтер нужен для уточнения смысла существительного. Если три человека обсуждают производительность, то для каждого из них это слово может иметь специфическое значение: для одного главным

будет скорость, для другого — люди, для третьего — машины. Если вы услышите подобные неопределенные существительные, вам необходимо задать уточняющий вопрос — пойнтер 1: «А какой смысл вы вкладываете в слово..? А что для вас значит..?».

Пойнтер 2: глаголы. Нужен для уточнения смысла глаголов. Для этого полезно задать вопрос: «Как именно (глагол)?». Например, собеседник говорит вам: «Я приготовлю доклад к 12-му числу». «Как именно вы приготовите доклад?» —последует вопрос. В самом деле, доклад можно приготовить по-разному: в устной форме, в рукописи или напечатать с рисунками и плакатами. И только вашему собеседнику это известно. Вам же лучше узнать об этом сейчас, не дожидаясь 12-го числа.

Пойнтер 3: правила. В жизни человека существует множество правил, обычно выражаемых в словах: «должен», «не должен», «надо», «нельзя». Человеку иногда стоит пересматривать принятые правила, сомневаясь в их необходимости и своевременности. Так, к словам «должен», «надо» задайте вопрос: «А что будет, если я не сделаю этого? А что будет, если вы не сделаете этого?». Такие вопросы проверяют обоснованность правил и ограничений. Если, отвечая на вопрос, находят достаточно убедительные аргументы в пользу правила, то оно необходимо. Если же вопрос остается без ответа, то в справедливости правила стоит сомневаться. Подвергая сомнению правила, мы можем обрести новые возможности и новые выборы, способы действия. В НЛП предупреждают: третий пойнтер очень полезен в общении с самим собой, но его нужно осторожно использовать в общении с другими людьми, чтобы не вызвать агрессию собеседника. Людям не нравится, если кто-то раскрывает ограничения их мышления. Поэтому третий пойнтер можно задавать, лишь добившись раппорта с собеседником, внимательно присматриваясь к его ответной реакции. Полезно смягчить вопрос: «Поясните, пожалуйста, что вы конкретно имеете в виду, почему мы должны? А что будет, если мы не сделаем этого?».

Пойнтер 4: обобщения. Предназначен для того, чтобы избежать ошибок, связанных с некорректным обобщением. Обобщение, с одной стороны, полезное свойство мышления, но с другой стороны, обобщения нередко ограничивают наше мышление и причиняют неприятности, которых можно вполне из-

бежать, если вовремя пересмотреть это обобщение-стереотип, который искажает «карту реальности» человека и ограничивает его возможности. Обобщая, мы используем слова «все», «всегда», «каждый», «никогда», «все говорят», «никому не верю», которые, как правило, не соответствуют истине. Это обобщающие слова, а они игнорируют исключения из правил, ограничивают наше поведение, закрывая пути, которые могли бы привести к решению многих проблем. В этом случае полезно переспросить: «Действительно все? Неужели всегда? А, может быть, вы встречали человека, которому можно было бы верить?».

Пойнтер 5: сравнения. Используются для уточнения сравнений, таких, как «лучше», «хуже», «легче» и др. Если вы услышите: «Лучше сделать это», то можете уточнить: «Лучше по сравнению с чем?».

Помните, что пойнтеры необходимы, если вам нужна точная информация, без которой не достичь своего результата или результата вашего партнера. Если же речь идет о чем-то незначительном, то можно обойтись без уточняющих вопросов.

6.6. Манера общения, взаимодействия с людьми

Манера говорить — это использование голоса и тела для передачи устного сообщения, это то, собственно, что мы видим и слышим. Следует рассматривать манеру говорить как «окно», через которое мы «видим» речь. Если оно разбито, затуманено, покрыто грязью, то оно мешает усвоению содержания, когда же оно чисто, то позволяет нам наиболее полно воспринять каждый аспект «выступления».

По мнению западных специалистов, лишь 7 % успеха зависит от того, что лидер говорит, а 55 % — как он говорит, как выглядит, какое впечатление производит. Имидж — одна из важных составляющих его успеха. Если ты работаешь на людях и с людьми, ты должен быть приветлив и улыбчив. Этому специально учат, это «вдалбливают». Улыбка — знак жизненного успеха. Хотя некоторые утверждают, что американская улыбка формальна. Но лучше формальная любезность, чем искреннее хамство.

Твой внешний облик — твоя первейшая характеристика, это надо усвоить с детства. Одежда — тоже своеобразный ярлык,

знак образа мыслей и поведения. И в расчете на успех обертка и глянец должны быть безукоризненными. Они должны внушать доверие к личности и ее деловым качествам. Внешний вид любого сотрудника любой организации обязан служить пусть не первостепенным, но тем не менее весьма важным подтверждением солидности, надежности, а значит, вызывать желание сотрудничества, т. е. служить делу дальнейшего процветания фирмы.

Характер взаимодействия с людьми во многом зависит от того, в какой форме предпочитает человек выражать свое недовольство в отношении других лиц и в какой форме склонен оказывать знаки внимания людям.

Знак внимания — высказывание или действие, обращенное к человеку и призванное улучшить его самочувствие и вызвать радость.

Среди них выделяют комплименты, похвалы и поддержку. Комплимент — знак внимания, выраженный в вербальной форме без учета ситуации, в которой человек находится в данный момент. Означает ли это, что не надо говорить комплименты? Конечно, нет. Это просто значит, что их недостаточно, иногда они бывают не к месту, и, видимо, поэтому мы немного недоверчиво относимся к людям, которые расточают комплименты налево и направо. Мы подозреваем, что они не видят нас, не видят нашего состояния, наших чувств и желаний, и потому мы, наверное, подозреваем таких людей в некоторой неискренности. Нам хочется чего-то еще от близких, значимых для нас людей.

Похвала — оценочное суждение, в котором человека сравнивают с другими, причем это сравнение в его пользу. Хвалят обычно человека всегда «к месту». Но бывает, вас хвалят, а вам от этого становилось тошно. Как правило, такие неадекватные эмоции возникают в двух случаях: либо когда вас хвалят за то, что вы на самом деле считаете недостойным одобрения, либо вас хвалит человек, который не пользуется вашим уважением, которого вы считаете недостаточно компетентным, чтобы оценивать вас, либо когда вас хвалят, так очевидно сравнивая с другими, пусть и в вашу пользу, что возникает ощущение, что не вас хвалят, а ругают другого. Похвала, или, другими словами, положительная оценка всегда включает в себя и оценку отрицательную, хотя это относится и не к вам, а к кому-то дру-

гому. «Вы лучше кого-то» всегда означает и «кто-то хуже вас» и возводит вас таким образом «на пьедестал», в позицию «над другим». Что происходит при этом с вашей самоценностью? Повышается она? Внешне — да, но позиция «на пьедестале» на самом деле — позиция слабого человека, часто она выступает как защита в ситуации, когда все другие способы воздействия на ситуацию уже не работают, да и стоять «на пьедестале» неудобно, тяжело и несвободно.

Поэтому каждый из нас больше нуждается не в похвалах, а в поддержке. В толковом словаре написано: «Поддержка — придержать, не дать упасть». Под поддержкой мы понимаем знак внимания, оказанный человеку в ситуации, когда он объективно неуспешен, сделанный в виде прямого речевого высказывания и касающийся той области, в которой у него в данный момент затруднения. Поддержка исключает сравнение с кем-либо, кроме себя самого (для того чтобы не дать упасть, вовсе не нужно оценивать человека).

Если похвала, положительная оценка обращена не к самому человеку, а к результатам его деятельности, то, поддерживая человека, вы обращаетесь к его личности, независимо от его промахов и успехов, ошибок и достижений. Для оказания поддержки определяющим становится безусловное принятие другого человека. Поддержать можно каждого человека, для этого надо всего лишь видеть его сильные стороны. Только безусловное принятие другого как конструктивной личности и безусловное принятие себя самого дает человеку возможность искренне реагировать на самые разные поступки.

Именно эти, первые сказанные вами слова, обращенные к конструктивному началу его личности, к тому, что у него есть хорошего, повышают его самоценность. Указание на то хорошее, что есть в самом человеке, именно эта его внутренняя сила и может стать источником его самоуважения и исправления допущенных жизненных ошибок.

Особенно важно уметь правильно взаимодействовать с людьми руководителю, ибо работа с людьми — это основной стержень управленческой деятельности.

Как вы психологически поощряете, «поглаживаете» своих подчиненных? В один из типичных рабочих дней проведите анализ своих «поглаживаний». Утром нарисуйте на листе бумаги два круга, на них вы будете отмечать различные «погла-

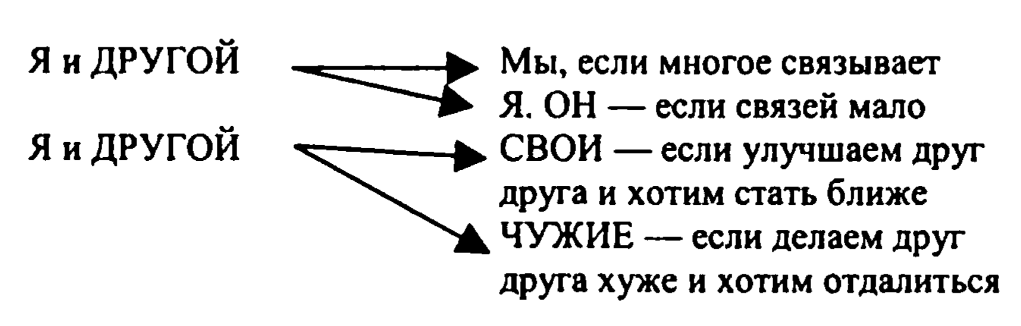
живания», т. е. те единицы признания (или непризнания), приемы эмоционального стимулирования, которые вы даете окружающим. Они могут быть позитивными (когда выражается признание, приязнь) и негативными (когда выражается осуждение, неприязнь), условными (когда «поглаживание» дается за то, что человек делает) и безусловными (когда «поглаживание» дается за то, что этот человек есть, существует рядом с вами).

Отношения людей при общении

Отношения между людьми в процессе общения, взаимодействия могут быть различны:

МЫ СВОИ, ОН СВОЙ, ОН ЧУЖОЙ, МЫ ЧУЖИЕ — образуют четыре типа значимых отношений. Когда вы говорите: «Я хотел бы познакомиться с ним поближе» или просто «Он мне симпатичен», это значит, вы выбрали отношения «ОН СВОЙ». ОН СВОЙ (человек нравится вам, вы рады видеться с ним чаще) — вы вдруг обнаруживаете, что уже не можете быть врозь: МЫ СВОИ, но часто, чем крепче связи, тем более зависимыми друг от друга вы себя чувствуете, обнаруживаются взаимные недостатки, начинается борьба за влияние — возвышение себя или принижение партнера: и если ваши Я окажутся сильнее, чем МЫ, то Я победят, а в отношениях наступит стадия — МЫ ЧУЖИЕ. Вас по-прежнему связывает очень многое, но одному — тесно, другому — обидно, поэтому невольно оба пытаются отдалиться, иногда совсем разорвать отношения — ОН ЧУЖОЙ. Таким образом, прошел цикл: рост—расцвет—увядание. Обычно динамика развития отношений ОН СВОЙ — МЫ СВОИ — МЫ ЧУЖИЕ — ОН ЧУЖОЙ.

Известны три координаты значимого отношения: МЫ — ОН, СВОЙ — ЧУЖОЙ, ВЫ — ТЫ, их можно назвать и иначе: «близость — отдаленность», «симпатия — антипатия», «уважение — неуважение» или «дистанция», «валентность», «позиция».



МЫ С ВАМИ СВОИ — тот тип отношений, который необходим для гарантии их прочности. Оба открыты влияниям, охотно идут навстречу просьбам и желаниям друг друга, не требуя «стать таким, как я хочу». Здесь возникает удивительное — отношения не стареют, не увядают. Совместная жизнь в этом случае свободна от борьбы за влияние, а если и возникают разногласия, то МЫ оказываются сильнее личных Я. Именно поэтому в отношениях с самыми значимыми людьми часто не возникает отчуждения. Вместо перехода на стадию МЫ ЧУЖИЕ, отношения продолжают расти в направлении МЫ С ВАМИ, СВОИ. Перспективы взаимоотношений существенно зависят от исходной установки на ВЫ или ТЫ, т. е. готовности видеть в партнере достоинства (ВЫ) или несовершенства (ТЫ).

Когда человек чувствует угрозу отвержения, то могут возникать следующие типы поведения-общения: 1) заискивать, чтобы другой человек не сердился; 2) обвинять, чтобы другой человек считал его сильным; 3) рассчитать все так, чтобы избежать угрозы; 4) отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто ее нет.

Заискивающий миротворец пытается угодить, никогда ни о чем не споря, соглашается с любой критикой в свой адрес (а внутри он ощущает себя ничтожеством, не представляющим ценности, — «Я без тебя ничто», «Я беспомощен»).

Обвинитель постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он — диктатор, хозяин, который без конца упрекает: «Если бы не ты, все было бы хорошо», всем видом он показывает «Я здесь главный», но глубоко внутри он чувствует «Я одинок и несчастлив».

Расчетливый «компьютер» очень рассудителен, не выражает никаких чувств, он кажется спокойным, холодным, собранным, живет под лозунгом: «Говорите правильные вещи, скрывайте свои чувства. Не реагируйте на окружающее».

Отстраненный человек, что бы ни делал, что бы ни говорил — не связан с тем, что говорит или делает собеседник. Он отстраняется от неприятных и трудных жизненных ситуаций, старается ничего не замечать, не слышать, не реагировать, а внутри он чувствует «Никто обо мне не заботится, здесь мне нет места», одиночество и полную бессмысленность своего существования.

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует

поддержанию заниженной самооценки, ощущения собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования — **«уравновешенный, гибкий»**: этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позе, интонации, честному и открытому выражению своих чувств и мыслей. Уравновешенное обращение основано на подлинности переживаемых демонстрируемых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

Чтобы стать уравновешенным, гибким человеком, требуются сила воли, смелость, новые убеждения и новые знания. Здесь невозможно притворяться. От стиля общения зависит то, как вы реализуете планы и разрешаете конфликты. Иной стиль приведет к другому результату.

6.7. Я-высказывания и виды слушания

«Я-высказывания»

В напряженной ситуации, когда человек испытывает сильные чувства, не нравящиеся ему, появляются сложности с их выражением. Самый простой способ решить эту проблему — осознать свои чувства и назвать их партнеру. Именно этот способ самовыражения и называется «Я-высказывания».

Обычным, к сожалению, способом поведения в конфликтной ситуации является соскальзывание в одну из непродуктивных позиций: либо высказывание прямых негативных оценок (позиция «обвинитель»), либо жалобы и рыдания (позиция «жертвы»), либо попытки отстраненно-рационально проинтерпретировать поведение собеседника (позиция «компьютера»). Все эти реакции совершенно неконструктивны — конфликтная ситуация сохраняется, у вас остается ощущение собственного бессилия.

Чтобы освоить технику «Я-высказывания», важно научиться очень хорошо осознавать происходящее с вами прямо сейчас, в настоящий момент времени. Выделяют три различных типа осознавания:

1) осознавание мыслей: это размышления, анализ, интерпретация, мнения, суждения и все то, чем набита наша голова;

2) чувственное осознавание: это фиксация любой информации, поступающей извне через органы чувств — обоняние, осязание, зрение, слух, вкус;

3) телесное осознавание — это внимание ко всем внутренним ощущениям, идущим от наших мышц, сухожилий, внутренних органов.

«Я-высказывание» включает в себя не только называние чувств, но и указание на те условия и причины, которые вызвали их. Схема «Я-высказывания», таким образом, такова:

1) описание ситуации, вызвавшей напряжение (Когда я вижу, что ты... Когда это происходит... Когда я сталкиваюсь с тем, что...);

2) точное называние своего чувства в этой ситуации (Я чувствую... Я не знаю как реагировать... У меня возникла проблема...);

3) называние причин этого чувства.

Важно понимать, что «Я-высказывания» конструктивно изменяют не только ваше собственное отношение к конфликтной ситуации, но и отношение вашего собеседника к ней. Человек всегда чувствует, что его обвиняют, независимо от того, делается ли это с позиции обвинителя, с позиции жертвы или компьютера.

В то же время ваше искреннее свободное называние своих чувств с позиции осознания собственной ответственности за то, что происходит с вами, не может никого обидеть и вызвать агрессию, поэтому напряжение ситуации спадает, а ваш партнер... как минимум просто теряется от неожиданности. Итак, «Я-высказывания» — это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях; конструктивная альтернатива «Ты-высказываний», которые традиционно применяются для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого, таким образом, ответственность за ситуацию перекладывается на этого другого; способ обозначения проблемы для себя и при этом осознания своей собственной ответственности за ее решение.

Виды слушания

Можно выделить следующие виды слушания: рефлексивное (активное), нерефлексивное (пассивное), эмпатическое.

Нерефлексивное (пассивное) слушание — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев

или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т. д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания. *Рефлексивное (активное) слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т. п.

Перефразирование — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял Вас...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...»

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т. д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Нужно избегать ***типичных ошибок слушания***, среди которых можно выделить следующие.

Перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины — женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а

мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

6.8. Этапы общения

В общении можно выделить следующие этапы:

1) установление контакта;
2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т. д.);
3) обсуждение вопроса, проблемы;
4) принятие решения;
5) выход из контакта.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т. п.), обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («Вам не кажется...». «Ты не мог бы...» и т. п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап ***ориентации*** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собесед-

ника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...». Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для этапа ***обсуждения проблемы и принятия решения*** с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции.*

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций.*

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены *умение слушать и умение убеждать.*

Убеждение имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, сначала надо его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обдуманность, что позволяет вести дальнейшее обсуждение.

Разумная аргументация при деловом общении является возможной и перспективной до тех пор, пока эмоции партнеров не превысили некоторой критической для данной деловой ситуации точки. Стоит температуре аффектов партнеров превзойти эту критическую точку, как действенность разума и аргументации начинает отказывать.

В практике делового общения используются порой приемы воздействия и создания стереотипов:

• *Навешивание ярлыков:* человека «подгоняют» под стерео-

тип типа «демагог», «популист», «бабник», «пьяница» и т. д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективными оценками.

• *«Блистательная неопределенность»*: использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывающих положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т. д. Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!».

• *Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект. Сюда относятся суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся...», «все россияне единодушно поддерживают...» и т. д. Для делового общения подходят аргументы типа «в коллективе есть мнение...», «коллектив считает, что...».

• *Перенос:* использование старых символов, уже имеющих определенную ценность. В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах:

а) персонифицированном — ссылка на конкретное руководящее лицо;

б) обезличенном — «Там знают!»; «Сам в курсе»; «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...»; «Обсуждаем проблему и тут зашел сам...»;

в) использование цитат — «Еще Сократ говорил, что...».

• *Простонародность,* или «свой парень». Имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны — от поездок на работу общественным транспортом до рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания в пруду.

Диперсонификация общения, возникающая благодаря стереотипам, в ряде случаев не облегчает, а напротив, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных отношений. В переводе на язык социальной психологии известная метафора «Встречают по одежке...» означает, что «встречают по стереотипу, а провожают — по уму!». Особенно актуальна

эта проблема в системе отношений «руководитель — подчиненный».

Как «сломать» стереотип, что нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как должность, а как личность? В подобной ситуации целесообразно использовать два приема. Первый прием, условно назовем его «ищите хобби», предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего, это политика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, здоровье и т. д. Иными словами, если удастся найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень. В качестве примера вспомним экранизацию новеллы О'Генри «Деловые люди», герой которой, грабитель, неожиданно застает дома хозяина, но вместо перестрелки дело закончилось совместной выпивкой, поскольку у обоих оказалась одинаковая болезнь. Однако следует иметь в виду, что этот прием эффективен только в том случае, если вы достаточно глубоко разбираетесь в данном вопросе и ваш интерес является искренним.

Второй прием, достаточно подробно представленный в работе Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», гораздо примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления его имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность, что вы очень высокого мнения о нем и хотели бы порекомендовать его услуги своим знакомым, но не можете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

В процессе делового общения могут возникать напряженные, конфликтные ситуации, когда собеседники испытывают раздражение, фрустрацию, наличие непреодолимых препятствий, что обуславливает непроизвольное «срабатывание» психологических защитных механизмов: сублимации, проекции, рационализации.

Сублимация как разновидность вытеснения состоит в том, что личность ориентирует свои действия и поведение на достижение другой цели, взамен той, которая была поставлена

первоначально, но оказалась недостижимой. При этом замещение цели приносит личности реальное удовлетворение. В деловом общении такое замещение целей встречается довольно часто в диалоговой и согласительной фазах. Поэтому в диалоговой фазе желательно избегать категоричных суждений и выделить сначала пункты несогласия партнера, пытаясь понять их. При принятии совместного решения в согласительной фазе главным является смягчение и возможное устранение противоречий между отобранными вариантами решения проблемы, поиск компромисса или хотя бы условного согласия между партнерами. При этом происходит взаимное блокирование определенных психических побуждений партнеров, взамен которых появляются новые, приносящие удовлетворение большей своей результативностью.

Проекция, состоящая в наделении других людей собственными чувствами, не приемлемыми с точки зрения «Сверх-Я», может найти проявление в контактной фазе делового общения.

Доброжелательность, улыбка, небольшой наклон головы в сторону партнера нейтрализуют возможные негативные эмоции партнера, побуждая его к общению.

Такой механизм психологической защиты, как *рационализация* (поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия), встречается довольно часто в диалоговой фазе делового общения. Здесь важна не только психологическая направленность на партнера, но умение слушать и убеждать его. Используя приемы нерефлексивного и рефлексивного слушания, можно частично ослабить психическое противодействие партнера определенной тактикой перефразирования и аргументации. Если же обсуждение проблемы затягивается, следует сделать паузу, оставив тем самым открытыми возможности для дальнейшего делового общения.

Существенное значение приобретают и неосознанные, спонтанные психические воздействия, исходящие из внутреннего субъективного мира партнеров.

Так, Анима (бессознательное женское начало в личности мужчины), накопленная в бессознательном в мужской личности, прорывается наружу в виде *иррациональных чувств,* сентиментальности, необузданной эмоциональности. Тогда можно говорить о психическом синдроме «одержимости Анимой».

Напротив, в женской личности, если прорывается наружу

Анимус (бессознательное мужское психологическое содержание в личности женщины), это приводит к *иррациональным суждениям*, часто необдуманным и нелогичным, или к излишней сдержанности. В деловом общении Анима может проявиться в порыве излишней эмоциональности у партнера — мужчины или в жесткой аргументации и ригидности партнера — женщины.

В деловом общении часто проявляются интуитивные предчувствия, которые помогают человеку принять верное решение в сложных, неопределенных ситуациях.

Юнг приводит пример с бизнесменом, которому была предложена очень выгодная и внешне серьезная и честная сделка, казавшаяся ему вполне приемлемой. Увидев следующей ночью во сне свои руки, по плечи покрытые грязью, бизнесмен почувствовал неуверенность и обратился к Юнгу за советом. Очень неохотно вняв совету Юнга прекратить сделку, бизнесмен вскоре убедился, что в противном случае он бы понес колоссальные убытки. В данной ситуации, проявившейся в бессознательном символический образ (руки, по плечи покрытые грязью) обратил внимание на возможную нечистоту сделки. На этом примере Юнг показывает автономность проявления акта совести в бессознательном и делает вывод, что моральная реакция как архетипический образ изначально присуща психике индивида. Моральный же закон есть более позднее закрепленное в традициях, следствие морального поведения.

Различие между совестью (моральной реакцией) и нравственным кодексом (моральным законом) становится еще очевиднее, когда происходит столкновение долга и совести. Юнг советует при коллизиях долга и совести отдавать большее предпочтение своему внутреннему голосу совести, как первичному, более древнему феномену, авторитет которого всегда стоял выше человеческого рассудка.

В связи с этим положением Юнга желательно и в деловом общении больше обращать внимание на непроизвольные, спонтанные жесты партнера, не совпадающие с вербальной информацией. А в сложных конфликтных ситуациях прислушиваться и к своим внутренним интуитивным спонтанным психическим ощущениям.

В партнерских отношениях делового общения возможно проявление так называемой *синхроничности:* поскольку коллек-

тивное бессознательное, в отличие от личностного, идентично у всех личностей, поэтому при общении с деловым партнером, у которого имеются активированные бессознательные содержания (к примеру, эмоционально окрашенные ощущения страха, угрызений совести), возможно параллельное проявление таких же психических переживаний и у другого партнера, который склонен неосознанно приписывать эти моральные реакции себе самому.

Возникающие в психической структуре комплексы Юнг связывает с определенной направленностью психики личности, ее доминирующими установками. В качестве таких установок он выделяет *интроверсию* и *экстраверсию*, которые характеризуют предрасположенное реагирование психики индивида.

У экстраверта психическая энергия почти вся направлена в сторону объекта, поэтому он больше ориентирован на то, что происходит вне его. Он не только легко вступает в общение, но и может соотносить свои личностные суждения с мнениями других. В деловом общении экстраверт активен, деятелен, его волевой импульс направлен на делового партнера. Он даже склонен идти на риск, но зависимость от внешних условий, объективных факторов деловой ситуации всегда ограничивает его возможности.

Для интроверта характерно некоторое негативное отношение к объекту. Он больше ориентирован на свои собственные ощущения и оценку объекта, чем на сам объект, как таковой. Психическая энергия интроверта направлена во внутрь, она рефлексивна. В деловом общении он старается отгородиться от обилия информации, исходящей от партнера, и в своих решениях и поступках ориентируется на собственные установки.

У экстраверта ведущим является правое полушарие головного мозга, так как оно ориентировано на текущее время и пространство. У интроверта ведущим является левое полушарие, связанное с внешним миром более опосредствованно.

Типология Юнга, включающая интровертированную и экстравертированную установки психики личности, была дополнена им введением дополнительных различий внутри этих типов четырех психических функций: *мышление, эмоции, ощущение, интуиция*. Соответственно в типологии личностей Юнг выделил: мыслительный, эмоциональный, ощущающий и интуитивный типы. Каждый из этих типов личностей ориентиро-

ван в своей деятельности на соответствующие психические функции.

В **деловом общении** *мыслительный* тип личности более склонен анализировать информацию, требователен к своему партнеру, предпочитает скрывать свои эмоции и чувства.

Эмоциональный тип личности, напротив, способен воздействовать на партнера своими эмоциями и сам легко поддается такому воздействию. Он более склонен идти на компромиссы, но обидчив и может воспользоваться этим средством воздействия на партнера.

Ощущающий тип быстро ориентируется в ситуации делового общения, уверен в себе, реалистичен и не склонен заключать такие соглашения, которые не обещают практических результатов.

Интуитивный тип долго размышляет при принятии решений, склонен к колебаниям, сомнениям, проявляет беспокойство о будущей реализации делового соглашения.

6.9. Наши собеседники

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. И все-таки их можно объединить в группы по каким-либо общим характерным чертам.

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность; владение приемами общения с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы.

В классификации представлено 9 «абстрактных типов» собеседников:

1. **Вздорный человек**, «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

— постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;

— не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;

— если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;

— прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность отвергнуть его;

— постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;

— беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;

— в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

2. **Позитивный человек**. Это, конечно, самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

— побуждать его к активному участию в дискуссии;

— стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;

— в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

3. **Всезнайка**. Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

— посадить его рядом с ведущим беседу;

— время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;

— попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;

— предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;

— иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. **Болтун**. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. К нему можно относиться:

— как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;

— когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;

— если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;

— спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

— заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

5. **Трусишка**. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

— задавать ему ясные, конкретные вопросы;

— продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;

— если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;

— помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;

— решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;

— применять одобряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;

— специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

6. **Хладнокровный, неприступный собеседник**. Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае любым способом необходимо:

— заинтересовать его в участии обсуждения проблемы;

— применить прием отражения чувств, например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы

интересно узнать, почему?». В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. **Незаинтересованный собеседник**. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

— задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

— выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

— задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

— постараться выяснить, что интересует лично его.

8. **Важная птица**. Такой собеседник не выносит критики— ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. Существенными элементами позиции по отношению к нему являются следующие:

— нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

— время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

— не допускать никакой критики по адресу лиц как присутствующих, так и отсутствующих;

— не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель — конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;

— до определенного момента соглашаться с ним, что уменьшит его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что..?».

9. **Почемучка**. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. Как вести себя с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

— на вопросы информационного характера отвечать сразу;

— при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

— при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете?»;

— сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ответ.

Цель приведенной классификации — показать разнообразие типов собеседников. Каждый при желании может продолжить и уточнить классификацию, основываясь на собственном опыте организации и проведения деловых бесед.

Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и т. д.

6.10. Деловая беседа

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

— поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;

— обмен информацией;

— контроль начатых мероприятий;

— взаимное общение работников из одной деловой среды;

— поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

— поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структура деловой беседы:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта, либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.

9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения. Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. **Подготовка к деловой беседе**, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (решение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиска подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения, давление, манипуляция, просьбы помощи, сотрудничество.

2. **Установление места и времени встречи** для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок-позиций участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено. Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных»звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы: 1) Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе? 2) Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство? 3) Могу ли я обойтись без этого разговора? 4) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник? 5) Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать? 6) Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс? 7) Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.? 8) Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник? 9) Как я буду себя вести, если мой собеседник: а) во всем со мной согласит-

ся; б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям; д) попытается скрыть свое недоверие?

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться рекомендаций: 1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого). 2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека. 3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

3. **Начало беседы** включает встречу и **вступление в контакт**. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку... до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствие может быть как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например: «Родитель — Взрослый») установить контакт сложнее, кто-то из собеседников должен сменить тип контакта, либо «Взрослый» вынужден перейти в позицию «снизу», просителя, «Ребенка». Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные фразы: «Как дела? Как настроение?», если ответ: «В порядке», то можно переходить к формулировке беседы. Если ответ «Да так себе», то следует снять остроту состояния, чтобы человек выговорился — «А что?» — «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое

бывает следующих видов: 1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»); 2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»); 3) фразы-«нападения» («что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами: **метод снятия напряжения**, его цель: установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может быть легкая шутка; **метод зацепки**: это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы; **метод стимулирования воображения**: постановка ряда вопросов, которые должны рассмотреться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе; **метод прямого подхода** (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают **«присоединение» к собеседнику**, присоединение к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, или аудиальной, либо кинестетической) системы.

4. **Постановка проблемы и передача информации** — важный этап беседы. Постановка цели беседы может быть различной:

1) цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае

ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников;

2) цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжато описывая саму ситуацию). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и говорит: «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его может и не волновать;

3) порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т. е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком;

4) встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

По проблемам передачи информации собеседнику в ходе беседы можно сделать следующие рекомендации: 1. **Использовать «язык» собеседника** при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения. 2. Начинать фазу передачи информации с «**Вы-подхода**», т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» — лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...». 3. Привести способ передачи информации в **соответствие с мотивами и уровнем информированности** собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимае-

те. 4. **Стремиться перейти от монолога к диалогу**, дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?» — это исключает односложные ответы — «да» и «нет». 5. **Наблюдать за реакциями собеседника**, особенно, за невербальными реакциями (жестами, мимикой) и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

Например, заметив непроизвольный жест собеседника «потирания лба, переносицы», «сведения бровей», лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной, либо сложно изложенной информации); если собеседник касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение; если собеседник начинает потирать подбородок, то это непроизвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасения, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить принятие его решения (например, подайте ему в руки какой-то документ, бумагу, чтобы прервать его «потирание подбородка»).

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам: 1) профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения; 2) ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности; 3) важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения; 4) повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации; 5) элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов; 6) разумный объем информации позволит избежать вам занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать

все»); 7) определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»; 8) постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения; 9) ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. **Фаза аргументации** естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно: 1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника. 2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход вовсе необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга). 3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Для построения аргументирования обеих конструкций используются следующие основные методы:

Фундаментальный метод представляет собой прямое

обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика: «Что ты знаешь о свойствах тепла и холода?» — «В тепле все тела расширяются, а в холоде сживаются». «Правильно, — заметил учитель, — а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче».

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

Метод «да — но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да — но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше — плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так:

«Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. В чем он заключается? К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь рассмотрим

спекулятивные методы аргументирования, которые лучше назвать «уловками» и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую все же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честноц. Если партнер вас убедил, то это следует признать, так как нужно иметь больше смелости для того, чтобы остаться ему верным.

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко сделать, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы.

Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление. Пример: древнеримский государственный деятель Катон каждую свою речь в сенате заканчивал словами: «Впрочем, я считаю, что Карфаген должен быть разрушен!».

Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»

Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгоро-

диться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка демагогия, т. е. совокупность приемов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия без нарушения логики находит свое выражение в следующих приемах:

— пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;

— пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;

— пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;

— создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

Демагогия с незаметным нарушением логики:

— использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;

— из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;

— подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

Демагогия без связи с логикой:

— использование словесных блоков «одноразового действия»;

— ответ на незаданный вопрос, но близкий по теме;

— ссылка на авторитет неспециалиста;

— смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;

— неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;

— признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т. е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

Применение аргументов. Фаза аргументации имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» — ими можно «выстрелить» лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления».)

Выбор способа аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же все это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

— критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

— по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

— в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы «остыли», а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

«Стимулирование аппетита». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т. е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, т. е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

Персонификация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?». Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!».

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Если вы хотите покритиковать своего собеседника так, чтобы его не обидеть, укажите на аналогичные ошибки у других, и не прямо, а косвенно, или поговорите сначала о собственных ошибках. Критику всегда легче выслушивать, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что очень возможно сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил. Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна вашему собеседнику, так как в противном случае вы не только не убе-

дите его, но и испортите ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать вашу аргументацию.

Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура.

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя наглядные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии понять их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

6. **Фаза нейтрализации** замечаний собеседника, или фаза опровержения порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или может быть вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему?).

Почему возникают замечания? — это могут быть защитные реакции, спортивная позиция, разыгрывание роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья.

Какие виды замечаний встречаются? — это могут быть невысказанные замечания, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, — «придирки», объективные замечания по деловой сути, проблемы, общие сопротивления, «последняя попытка».

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализа-

ции» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый — Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний. Так, «Родитель» и «Ребенок» глухи к доводам рассудка, логики, «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно!» «Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» мало подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Позиция «Взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.». Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятие решения, фиксация договоренности» аннулируются.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений. Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно.

Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!».

Ваш ответ сразу следует добавить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема: «прямое ускорение» и «косвенное ускорение».

«Прямое ускорение». Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?»

Чаще всего собеседник еще не успел принять решение, и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать».

С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой прием часто не достигает цели, поскольку в 50 % подобных случаев собеседник говорит «нет».

«Косвенное ускорение». Этот прием позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема.

Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...», «В случае если...», «Предположим, что...».

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете

отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы обе альтернативы вас устраивали.

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?».

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т. е. он будет временно освобожден от психологического давления ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы «косвенного ускорения» принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. Единственное, что он может принять из любого выступления, это заключение. Значит, последние слова оказывают на собеседника наиболее сильное воздействие. В связи с этим рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное.

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

7—8. **Фазы поиска приемлемого или оптимального решения**, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным со-

гласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

9—10. **Фиксация договоренности и выход из контакта** — заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением. Выход из контакта осуществляется вначале невербально — изменяется поза, человек отводит глаза, встает — и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

11. **Самоанализ итогов и хода встречи** позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы: 1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны? 2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы

посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти. 3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение? 4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора? 5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей, или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло? 6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы. Существует правило «Вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

Сначала выделим пять универсальных принципов, которые можно применять в любой деловой ситуации.

Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить. Поэтому первый принцип — привлечь внимание собеседника (начало беседы).

Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника — это второй принцип (передача информации).

Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он посту-

пит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы — принцип детального обоснования (аргументация).

Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний).

И пятый, основной принцип ведения деловой беседы заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).

6.11. Деловые переговоры

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, такие как: 1) жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон; 2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «жесткого» участника. Сторонники **«жесткого» подхода** (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя. Сторонники **«мягкого» подхода** (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому делают уступки для развития отношений, делают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это все разновидности

позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную позицию, срабатывает «гонор, спасение своего лица» и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Максимально эффективны **принципиальные переговоры** (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры:

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».

2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого дружелюбного уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.

3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.

5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.

6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т. п.), а не зависело от голой воли или каприза каждой стороны. Главное пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.

7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь.

При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается манипулятором, т. е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и «слабости» для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие приемы.

Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Прежде всего следует «отделить» данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете вы ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения с ее стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими

именно полномочиями вы располагаете в данном случае?». Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно вашему партнеру сказать: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что же делать в этом случае?

Прежде всего нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия использованию таких приемов. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т. е. открыто обсудить ее.

Если партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды, начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров. Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил, которые хорошо описаны

американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Кратко перескажем их сущность:

Правило первое. Прежде всего надо постараться отвлечь вашего партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того, чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например, «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют

себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Такова тактика ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог.

Национальные стили ведения переговоров

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую альтернативную компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти

предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержаны и корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не ме-

нее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского стиля характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают

свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность к титулам. Поэтому еще до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы, как деловые партнеры, всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Японский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим

кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности основана практика японцев в деловом общении между собой. Точность во всем — во времени начала и окончания переговоров, выполнении обещаний, взятых на себя обязательств — одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются замешательства вследствие того, что на японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от употребления на других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японс-

кий бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Стиль ведения переговоров южнокорейскими бизнесменами, в отличие от стиля ведения переговоров японскими предпринимателями, характеризуется прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

В своем поведении на переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретного решения.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и определяется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать *ответственные* решения.

Китайский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На

основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотными технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т. е. первым высказывает свою точку зрения, первым делает предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партне-

ром, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

Арабский стиль ведения коммерческих переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений и ведении переговоров.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения — продолжение исторических традиций своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении ими переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов — сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

Российский стиль ведения коммерческих переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы обращаем внимание в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопросы, как достичь той или иной цели, являются ключевыми, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще тормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере, до недавнего времени наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: «Мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше». У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше.

Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотруд-

ничества видеть в значительной мере конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключающего любые личные симпатии.

6.12. Деловые совещания

В деловом совещании могут участвовать 7—9, максимум 12 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания.

Выделяют три этапа.

1) Постановка вопроса:

— введение в курс дела,

— формулировка вопроса,

— формулировка исходной позиции,

— постановка вопроса.

2) Формирование мнения о путях решения вопроса:

— сбор данных,

— изучение всех сторон вопроса,

— новая формулировка основной проблемы,

— поиск альтернативных решений,

— выдвижение предложений,

— подведение предварительных итогов обсуждения,

— выработка основных направлений,

— обсуждение последствий различных возможностей решения вопроса.

3) Принятие решения:

— выводы из 2 этапа,

— договоренности,

— решения.

Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...». Главное — не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) высказывания по кругу или 2) метод «мозгового штурма». При конфликте мнений могут быть две формы: **конкурентно-соревновательная и кооперативно-сотрудничающая.** В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, и остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый — Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется

как «Взрослый — Взрослый», а на самом деле «Родитель — Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того, как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

Различные формы поведения участников на собрании:

а) конструктивная роль:

— проявление инициативы,

— (повторное) изложение проблемы,

— внесение предложений,

— запросы об информации, мнениях, мыслях,

— сообщение информации, мнений, идей,

— выявление связей между имеющимися данными,

— оценка проблемы;

б) способствование ходу собрания:

— поддержка, стимулирование выступающих,

— «расчистка пути»,

— формулировка и контроль за соблюдением установленных в группе правил,

— организация группового процесса и формирование общественного сознания,

— посредничество, поиск компромиссов,

— снятие напряженности;

в) отрицательная роль:

— агрессивное поведение,

— блокирование принятия решения,

— «самолюбование»,

— соперничество,

— поиск сочувствия.

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом. 2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения. 3. Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности

и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы. 4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, проявите, что вы довольны ею. 5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это. 6. Не говорите с оцениваемым о других работниках. 7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали и распекли подчиненного.

6.13. Деловые дискуссии

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы). Выделяют этапы деловой дискуссии: 1. Вступление в контакт. 2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии). 3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников. 4. Выдвижение альтернативных вариантов. 5. Конфронтация участников. 6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства. 7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения. Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху» — «снизу» — «на равных» (через позу, взгляд, темп речи, инициативу), например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху», и напротив, принижен-

ная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрирует общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию — необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика **роль ведущего**. Он должен:

1 — **сформулировать цель и тему дискуссии** (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть: 1) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме; 2) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; 3) выбор оптимальной альтернативы.

2 — **установить время дискуссии** (20—30—40 минут или более);

3 — **заинтересовать участников дискуссии** (изложить проблему в виде некоторого противоречия);

4 — **добиться однозначного понимания проблемы** всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5 — **организовать обмен мнениями** (желающим или по кругу);

6 — **активизировать пассивных** (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

7 — **собрать максимум предложений** по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);

8 — **не допускать отклонений от темы** (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);

9 — **уточнять неясные положения**, пресекать оценочные суждения о личности участников;

10 — **помогать группе прийти к согласованному мнению;**

11 — в конце — **четкое подведение итогов**, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами, подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

1 — нелогичность (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей);

2 — проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния с внешними признаками);

3 — эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);

4 — некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);

5 — проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, не удается расположить слушателей убеждением и т. п.);

6 — проблема самоконтроля (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.);

7 — проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора).

Рекомендации человеку, публично защищающему свое мнение, — лично вести дискуссию в том случае, если вы заранее продумаете возможные вопросы оппонентов и постараетесь предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить вас. Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика (ответить лучше: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);

5) вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);

6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

Правила, которые помогут вам убедить собеседника

Первое правило (правило Гомера):

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения **лица, принимающего решение.**

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей: 1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. *Сильные аргументы*

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

— точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;

— законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;

— экспериментально проверенные выводы;

— заключения экспертов;

— цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;

— показания свидетелей и очевидцев событий;

— статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. *Слабые аргументы*

Они вызывают сомнения твоих оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

— умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;

— уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);

— ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;

— аналогии и непоказательные примеры;

— доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

— тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;

— доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;

— выводы из неполных статистических данных.

3. *Несостоятельные аргументы*

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

— суждения на основе подтасованных фактов;
— ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
— потерявшие силу решения;
— домыслы, догадки, предположения, измышления;
— доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
— выводы, сделанные из фиктивных документов;
— выдаваемые авансом посулы и обещания;
— ложные заявления и показания;
— подлог и фальсификация того, о чем говорится.

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково.

2. Если довод не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркните их важность и свое правильное понимание.

4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводите после того, как ты ответил на его доводы.

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничьтесь.

Законы аргументации и убеждения

1. Закон встраивания (внедрения)

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

2. Закон общности языка мышления

Если хочешь, чтобы тебя слышали, говори на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. Закон минимализации аргументов

Помни об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивай число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. Закон объективности и доказательности

Используй в качестве аргументов только те, что принимает твой оппонент. Не путай факты и мнения.

5. Закон диалектичности (единства противоположностей)

Говори не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим ты придаешь своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. Закон демонстрации равенства и уважения

Подавай аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помни, что «друга» убедить легче, чем «врага».

7. Закон авторитета

Ссылки на авторитет, известный твоему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие твоих аргументов. Ищи авторитетное подкрепление им.

8. Закон рефрейминга

Не отвергай доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивай их силу и значимость. Усиливай значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшай значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. Закон постепенности

Не стремись быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10. Закон обратной связи

Подавай обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимай на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

11. Закон этичности

В процессе аргументации не допускай неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции и т. д.), не задевай «больные места» оппонента.

Можно выделить несколько правил убеждения собесебника.

Правило Сократа:

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удо-

вольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

Правило Паскаля:

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Соблюдайте правила:

— Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

— Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

— Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

— К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного — с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.

— Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

— Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

— Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

— Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

— Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

— Следите за мимикой, жестами, позами — своими и собеседника.

Для повышения эффективности взаимодействия и понима-

ния собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров:

1. *Вовлеченность, интерес.*

Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее некритическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. *Отвлечение из-за убывающего интереса.*

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же — в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней

части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3. *Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.*

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

4. *Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.*

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. *Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода.*

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стаскивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя — приподнимание вверх, сидя -в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном

состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

6.14. Публичная ораторская речь

Важно все: и содержание, и интонация, и манера изложения, и жесты, и мимика. Необходимо помнить, что почти половина информации передается через интонацию. Одни и те же слова, сказанные по-разному, могут привести к противоположным результатам. Говорить следует достаточно громко, ясно, отчетливо, выразительно и просто, чтобы обеспечить доходчивость, не монотонно, но и не усыпляющими «волнами» (то выше, то ниже). Эмоциональность выступления должна соответствовать содержанию и учитывать ситуацию. Не нужно стремиться к громкости за счет голосовых связок, необходимо научиться использовать резонаторы: полость рта, носоглотку, лобные пазухи, грудную клетку.

Необходимо научиться правильно дышать для регулировки дыхания в процессе выступления. Неподготовленный человек страдает от острого кислородного голодания; у него раздуваются вены, краснеет лицо, выступает пот, учащается дыхание и пульс. Чтобы избежать подобного, необходимо работать над постановкой голоса и дыхания, научиться без ненужных пауз, незаметно между звуками делать вдохи.

Максимальная эффективность достигается при гармонии мысли и слова, обеспечивающей логическую перспективу речи и ясность в сочетании с простотой изложения. Чем суше и абстрактнее изложение, ниже его эмоциональность, тем слабее восприятие выступления. Но эмоциональность не ограничивается внешними проявлениями, важны внутренняя сила и убежденность, которые могут быть подкреплены только внутренней потребностью высказаться, вызванной деловой необходимостью. Недопустимы поучения и нравоучения, но нельзя и льстить аудитории.

Вот примерно семь существенных моментов речевой подготовки:

1. Определение целей речи. 2. Анализ аудитории и ситуации. 3. Отбор и ограничение предмета речи.	}	Постановка проблемы
4. Сбор материала. 5. Создание плана речи. 6. Подбор слов для речи. 7. Практика произнесения вслух.	}	Построение речи

Говорящий должен принимать во внимание людей, которые будут составлять его аудиторию. Представление об образовании, профессии, возрасте аудитории —это лишь начальные сведения. Они могут помочь сделать из слушателей заинтересованных собеседников. Люди любят, когда к ним обращаются лично, как к партнерам в разговоре. Непринужденность позы, умение смотреть аудитории в глаза, гибкость и задушевность интонации, шутка и многое другое помогут создать ощущение равновесия и комфорта, вызовут доверие слушающих. Внимание, несомненно, должно поддерживаться на протяжении всей речи, но завоевать его мы обязаны с самого начала. Методы, наиболее часто используемые ораторами для окончания речи:

1. Вызов или обращение.
2. Вывод.
3. Цитата.
4. Иллюстрация.
5. Побуждающий стимул.
6. Личное намерение.

Существует три ступени последовательности информативной речи (табл. 15).

Таблица 15

Ступень	Функция	Реакция аудитории
Первая ступень внимания	Привлечение внимания	Я хочу слушать
Вторая ступень необходимости	Демонстрация необходимости знаний	Я хочу получить информацию
Третья ступень удовлетворенности	Представление самой информации	Представленная информация помогает мне понять предмет лучше

Зрители видят больше, чем слышат, и доверяют глазам больше, чем ушам. Глаза быстрее замечают любую диспропорцию между позой оратора и тем, что он говорит. Через визуальное восприятие аудитория получает первое впечатление об ораторе — его искренности, доброжелательности, энергичности. Многократное незначительное пожатие плечами или экспрессивное движение рукой обнаруживает больше, чем сотни слов. Естественность позы поможет аудитории больше внимания уделять тому, что оратор говорит, а не тому, как он выглядит. Простое правило: не только имейте, что сказать, но и желайте сказать это. Искренность речевого намерения поможет вам добиться физической выразительности, избежать сутулости, застывшей позы или манерных движений.

Внимательно слушающие люди обычно сидят на краешках стульев, пожирая вас глазами. Слушатели, внимание которых не захвачено выступающим, обычно зевают, смотрят в окна, ерзают на местах. Контролируя поведение слушателей, вы можете определить, какая корректировка, какие дополнения и изменения нужно сделать, что следует изъять из текста вашего выступления. В процессе приобретения практического опыта вы сможете с большей пользой для себя использовать информацию, полученную вами в процессе визуального взаимодействия с аудиторией.

А. Монро приводит **следующие типы ораторов**, чья речевая манера далека от совершенства:

— актерствующий краснобай, говорящий больше для демонстрации собственной персоны, чем для общения;

— прорицатель (оракул), демонстрирующий, что знает все и также больше заботящийся об аплодисментах, чем о понимании;

— отшельник, игнорирующий аудиторию;

— виноватый оратор, стыдящийся того, что он говорит;

— болтун, подавляющий аудиторию словесным потоком.

Естественность и непринужденность выступления, размышление и выбор, рождение слова «на глазах аудитории» очень важны. Не помеха ли этому столь тщательная подготовка, о которой говорилось выше? Ответ всегда однозначен: чем основательнее подготовка оратора к выступлению, тем живей и непосредственней будет осуществляться им акт творения речи. Не следует, предупреждают все речеведы в один голос, выучи-

вать заранее текст выступления. Это чаще всего выливается в неестественное, негибкое изложение. Оратор имеет склонность к поспешности, произносит слова, не обдумывая их значения. Кроме того, метод заучивания текста плох тем, что не дает возможности вносить изменения, требующиеся для адаптации речи к реакции аудитории. Метод чтения выступления такой же негибкий, как и метод запоминания, и также создает барьер между говорящим и аудиторией. Поскольку глаза говорящего должны быть прикованы к записям, он не может смотреть на своих слушателей, а лишь бросает на них быстрые взгляды. Если он не обладает особыми навыками чтения с листа, то не может использовать и достаточную голосовую гибкость, интонационное богатство, отличающее живую речь. В некоторых специфических ситуациях, однако, не обойтись без записей, поскольку требуется тщательный подбор слов. Взять, например, послание президента конгрессу или научный доклад. В таких случаях оратору рекомендуется заранее попрактиковаться в чтении, чтобы добиться живости и разнообразия изложения. Но по возможности советуют избегать чтения с листа как неэффективного и формального метода.

Большинство хороших ораторов использует метод импровизации. Надо подчеркнуть, что при этом речь очень тщательно планируется, но слова никогда не заучиваются на память. Вместо этого оратор откладывает план-конспект и практикуется в громком произнесении речи, меняя слова каждый раз. Тем самым он убьет сразу двух зайцев: речь его будет такой же выверенной и отшлифованной, как заученная, и, конечно, более выразительной, жизнерадостной, гибкой и спонтанной. Табл. 16 рассчитана на большинство коротких выступлений.

Таблица 16

Дни перед выступлением	Задача
7	Выбор темы, начало поиска материала
6	Продолжение сбора материала
5	Составление плана выступления
4	Работа над выступлением и заключением
3	При необходимости поиск дополнительного материала
2	Первая репетиция
1	Вторая репетиция
Условленная дата	Выступление

Много полезных советов приводит Дейл Карнеги. Выберем из них некоторые, наиболее актуальные для деловых переговоров, бесед или выступлений.

Проявляйте уверенность. Данное положение Д. Карнеги обосновывает ссылкой на психолога У. Джеймса: «Кажется, что действие следует за чувством, но на самом деле действие и чувство сочетаются: управляя действием, которое находится под более непосредственным контролем волн, мы можем косвенно управлять чувством, не находящимся под этим контролем». Важно быть уверенным в себе (для чего необходимо владеть материалом с большим запасом), но не быть самоуверенным.

Старайтесь выглядеть опрятно и изящно. Это повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе и вызывает уважение слушателей. Улыбайтесь и старайтесь вызвать положительную реакцию.

Из рекомендуемых обобщенных планов выступлений для делового общения больше всего подходит следующий:

изложение фактов (краткое освещение ситуации);

высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;

приглашение к сотрудничеству или действиям.

Предшествовать этому может привлечение внимания и возбуждение интереса, а в завершение можно раскрыть мотивы, побуждающие людей к действию.

Начало выступления наиболее трудно. Вступление должно быть кратким (одно или два предложения). Можно обойтись и без него. Не начинайте выступление слишком формально и не показывайте, что вы слишком тщательно его готовили. Свобода, непреднамеренность и естественность тона ведут к успеху.

Концовка речи — самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего. Заканчивая, не говорите о том, что вы заканчиваете, но не оставляйте речь незавершенной. Можно предложить такие варианты концовок: призвать к действию, сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, процитировать подходящие поэтические строки, создать кульминацию и т. п. Подготовьте хорошие начало и конец и свяжите их. Возможно краткое резюме высказанных положений.

Важно не только то, что вы говорите, но и как вы говорите. Если смотреть поверх слушателей или на пол, то беседа или публичное выступление будут «убиты». Хорошее выступле-

ние — это разговорный тон и непосредственность. Рекомендуется акцентировать наиболее важное ударением, силой звука, изменением темпа или паузами.

Очень важно и трудно быть ясным; используйте для этого ассоциации и сравнения. Избегайте специальных терминов, если не все слушатели связаны с вашей профессией. Используйте зрительное восприятие слушателей как с помощью иллюстраций или экспонатов, так и вызывая образность представления. Для этого старайтесь быть более конкретным и определенным. Абстрактные суждения и утверждения сопровождайте примерами. Можно повторять главные мысли, но не следует употреблять дважды одни и те же фразы. Не пытайтесь затронуть слишком много вопросов, особенно если выступление небольшое. В небольшом выступлении невозможно должным образом рассмотреть больше одного-двух вопросов. Не употребляйте избитых слов, выражений и сравнений. Создавайте свои собственные сравнения. Будьте своеобразны.

Подведем итог. Публичная (ораторская) речь должна быть публичным мышлением; диалогичной (скрытой формой диалога); ситуативной и реактивной (управляемой обратной связью); спланированной и организованной предварительно, но откорректированной и окончательно сформированной в процессе выступления; проблемной; развернутой менее, чем письменная, но больше, чем устная; необратимой во времени (как и устная речь); простой по конструкции фраз; построенной не по нормам и правилам литературного языка и грамматики, а по законам устной речи; доходчивой, образной и эмоциональной.

Важным элементом публичного выступления являются ответы на вопросы. Никогда не уклоняйтесь от ответов; если не знаете, то попросите спрашивающего зайти к вам и подготовьте ответ.

6.15. Работа с деловой корреспонденцией

Удельный вес затрат рабочего времени менеджеров на обработку деловой корреспонденции, как показали некоторые исследования, составляет от 5 до 10 %.

Менеджер должен ознакомиться с каждым поступившим документом, оценить возникшую ситуацию, принять решение, оформить решение в виде резолюции.

Резолюция — это административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей. Резолюция, как правило, устанавливает приоритеты в работе. Важно, чтобы она вписывалась в существующую систему управления и не вносила в нее дезорганизующие элементы.

Первым и необходимым условием работы с деловой корреспонденцией является отбор и распределение корреспонденции по срокам ее поступления в подразделение или организацию. Эти функции, как правило, выполняет секретарь менеджера. Необходимо добиваться такой организации делопроизводства, чтобы на стол менеджера попадали действительно важные, с его точки зрения, документы. Документы же, касающиеся стандартных вопросов, должны направляться непосредственно исполнителю без резолюции его руководителя.

Обязательными требованиями к управленческой резолюции являются: адресность, четкость формулировки содержания управленческих действий, указание возможных путей решения, согласованность с другими ранее принятыми управленческими решениями в данной области.

Перечислим основные правила подготовки резолюции:

1) в резолюции должно быть указано, кому направляется для исполнения документ, безадресная резолюция считается неверно оформленной;

2) документ следует направить одному исполнителю. Если письмо адресуется нескольким исполнителям, следует ставить персональные задачи каждому исполнителю;

3) форма обращения к исполнителю в резолюции должна быть корректной и соответствовать служебной этике;

4) способ решения задачи выбирается в зависимости от должностного положения и квалификации исполнителя. Если исполнителю можно доверить самостоятельный выбор способа решения, то в резолюции можно его не указывать. Если самостоятельный выбор способа решения задачи самим исполнителем нежелателен, следует конкретизировать, что и как он должен делать;

5) сроки исполнения задания не обязательно указывать в резолюции, если в самом документе они указаны. Если в самом документе сроки не указаны, то резолюция без указания срока исполнения считается неверно оформленной;

6) контроль за исполнением решения может быть указан менеджером либо предусмотрен действующей системой исполнения решений. Следует указывать методы, формы контроля за исполнением решения, возлагать персональную ответственность за контроль;

7) резолюция должна исключать возможность разночтений, а следовательно, нечеткого исполнения решения;

8) резолюция должна иметь реквизиты — дату и подпись.

Получение и обработка деловой корреспонденции предполагают в свою очередь подготовку и отправку писем, ответов. Эти два вида работ взаимно связаны.

Основные требования к деловому письму:

четкость и краткость изложения;

полнота информации;

конкретность предложений;

убедительность и вежливость;

грамотное оформление.

В международной практике сложился общепринятый «стандарт» оформления делового письма, который предусматривает следующее:

письмо должно быть посвящено одной теме;

изложение каждой новой мысли начинается с нового абзаца;

между абзацами необходимо делать пробелы;

в письме должны быть указаны все вложения.

Письмо, как правило, должно включать следующие элементы:

а) название и адрес фирмы-отправителя;

б) название и адрес фирмы-получателя;

в) дата и номер письма;

г) предмет письма (не является обязательным);

д) приветствие (не является обязательным);

е) текст письма;

ж) концовка письма (не является обязательным);

з) роспись (не является обязательным);

и) подпись;

к) имя и должность отправителя;

л) вложения.

Пункты г, д, ж, з не являются обязательными главным образом в странах СНГ. В настоящее время, в условиях налаживания деловых связей с фирмами других стран, руководители отечественных предприятий так или иначе стараются при-

держиваться общепринятых норм и правил деловой этики, в том числе и в оформлении деловых писем. Поэтому все чаще в деловых письмах встречаются приветствия (например, уважаемый г-н), роспись (искренне Ваш).

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используются клише.

Приводим некоторые из них:

Содержательный признак классификации клише:	Основные формы клише
Начало письма	Сообщаем, что... В соответствии с... Ссылаясь на... Рады сообщить... Мы узнали из Вашего письма... Мы с сожалением узнали... В дополнение к...
Просьба	Мы будем (чрезвычайно) благодарны, если Вы.. Просим сообщить нам...
Подтверждение	Подтверждаем получение Вашего... Мы получили... Подтверждая... Рады подтвердить... В подтверждение нашего...
Связующие элементы	В связи с Вашей просьбой... В случае Вашего отказа... В случае неуплаты... В связи с этим... В сложившихся обстоятельствах... В связи с вышеизложенным... В соответствии с заключенным договором... Мы были бы рады иметь возможность...
Окончание письма	Мы хотели бы заверить Вас... Будем признательны за быстрое выполнение нашего заказа... Ожидаем Вашего подтверждения... Просим сообщить нам...

6.16. Этика делового общения

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений

выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

Этика (от греч. — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384—322 до н. э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

Внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения,* потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества,

структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе, основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция* и *обычай.* Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводится в деловом общении древнекитайского общества. Не случайно знаменитый Конфуций (551—479 до н. э.) именно долг, справедливость, добродетель ставит на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставляет их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь-цзы) сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду. С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду».

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этики общения и делового поведения. Прежде всего они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения.

• «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».

• «Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

• «Слушаю слова людей и смотрю на их действия».

• «Держать два конца, но использовать середину».

• «Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий. Благородный муж... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ль его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях».

«Не зная ритуала, не сможешь утвердиться».

• «Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?»

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении. На самом деле, разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины» — путь компромисса, который проповедовал учитель Кун, утверждая необходимость: «Держать два конца и использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм: «Слушаю слова людей и смотрю на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого и т. д.

Как и на Востоке, в Западной Европе с древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470—399 до н. э.) говорит о том, что «кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь и там делает ошибки». Однако в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения.

Основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является *принцип «пропорционального равенства»*, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые — мало». Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, *деловой прагматизм*. Получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. Но при этом существует очень важное условие: оно должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются

следующие: *честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров.*

Крайним случаем неэтического поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтическим поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как **средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.** Думается, что этот подход является более цивилизованным и более эффективным.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей.

В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: *«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».* В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: *«Чего не пожелаешь себе, того не делай другим».* Это правило применимо и к деловому общению.

В деловом общении в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Приведем *нравственные эталоны* и *образцы поведения руководителя:*

• Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

• При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

• Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

• Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

• Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

• Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

• Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

• Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

• Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

• Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

• Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

• Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

• Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

• Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

• Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

• Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов; 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец».

Приказ. Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны

это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». «Кто хочет это сделать?» Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем.

• Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

• Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы..?» и т. д.

• Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

• Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

• Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

• Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руко-

водителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

• Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

• Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

• Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

• Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

• В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

• Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

• Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. На-

сколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

• Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

• Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.

• Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

• Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

• Старайтесь слушать не себя, а другого.

• Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно выплывет наружу и встанет на свои места.

• Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

• Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений.

На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

6.17. Этикет и культура поведения делового человека

Этикет (от франц. etiquette) означает установленный порядок поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета.

Культура поведения — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации.

Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70 % выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми». Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели.

Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих новых русских заметен дурной вкус в одежде, в украшениях, манере поведения. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А. С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа предпринимательского успеха.

Этикет — явление историческое. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т. п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т. д.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т. д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.

Но кроме правил культурного поведения существует еще и ***профессиональный этикет.*** В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукос-

нительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь **глубокое уважение человеческой личности.** Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры руководителя, бизнесмена. Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы подозреваете, что ваш собеседник может вас обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил ***вербального*** (словесного, речевого) ***этикета***, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т. е. со всем *стилем речи,* принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: «дамы», «господа», «судари» и «сударыни», «уважаемые коллеги».

В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по нескольку раз «Как дела? «, всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спасибо, пока жаловаться грех»,

и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?». Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — *«формула поглаживания»*. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известная фраза: «Большому кораблю — большое плавание».

Этикет и такт делового человека проявляются на каждом шагу: во время мимолетного разговора с подчиненным, коллегой, на производственном совещании и т. п. К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты». Обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, но говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В форме обращения на «ты» проявляется пренебрежение к подчиненному.

Этикет служебных, деловых отношений требует строго соблюдения речевых норм как в межличностном общении, так и во время деловых бесед, совещаний. Когда вы разговариваете с людьми (или даже с одним человеком), ведите беседу так, чтобы вам никто не мешал. Все дела, за исключением экстренных, внезапных, могут подождать.

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т. е. оценку ума делового партнера.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны — партнера* по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколении того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и др.) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении *одежды* и *внешнего вида*. Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженой, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд *правил поведения в различных видах транспорта:* самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость — признак дурного тона. Другая крайность — замкнутость.

Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона.* Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т. д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30 %). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его *настроения.*

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40 % информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т. п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи;* быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т. п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как Вы меня слышите?

Не могли бы Вы повторить...?

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т. п.

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т. е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40 % занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т. п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

Итак, по этому вопросу мы договорились?!

Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?

Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу поддержку?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При *подготовке к деловой беседе по телефону* постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

1) какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;

2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;

3) готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник;

4) уверены ли вы в благополучном исходе разговора;

5) какие вопросы вы должны задать;

6) какие вопросы может задать вам собеседник;

7) какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его;

8) какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;

9) как вы будете вести себя, если ваш собеседник:

• решительно возразит, перейдет на повышенный тон;

• не отреагирует на ваши доводы;

• проявит недоверие к вашим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше подготовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов.

Другая важная часть делового этикета — ***служебная переписка.*** Конечно, каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально. На него накладывают отпечаток прежде всего адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму — оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полутора страничках машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написан-

ные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения.

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- Торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция.
- Ответные письма с благодарностью.
- Поздравления.
- Извинения.
- Требования и запросы.
- Соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории: формальные и неформальные.

Служебные записки тоже делятся на виды:

- распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;
- благодарности и поздравления;
- напоминания, просьбы, проведение мероприятия.

Письмо должно строиться по такой схеме: *внимание — интерес — просьба — действие.*

Внимание: *«Уважаемый (ая) Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)».*

Интерес: *«Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...»*

Просьба: *«Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы... в благородное, патриотическое дело...»*

Действие: *«Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...»*

Надо только помнить, что формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

Глава 7

Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией

7.1. Типология конфликтов

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда **существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей**. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (**конструктивными**). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (**деструктивными**). Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера, конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. **острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.**

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации — создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют пять основных типов конфликта: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой; социальный.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных — **это ролевой конфликт**, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указа-

ние выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго — нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровня-

ми управления, т. е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

— **проявлениями «деиндивидуализации»**, т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.

Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

— **проявлениями социального, межгруппового сравнения**, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т. п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

— **проявлениями групповой атрибуции**, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы: 1) так, положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»); 2) негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними обстоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения против-

ников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох, «военная хитрость» («что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям»). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам, строят заговоры против нас».

Социальный конфликт — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга». Но несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить, по крайней мере, три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт — это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно **наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией**.

Этот момент тесно связан с выяснением причин и природы конфликта, а также определением его границ: **пространственных, временных, внутрисистемных**. Пространственные границы конфликта определяются местоположением его участников (квартира, улица, дом, работа, регион и т. д. и т. п.). Временные параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и конец.

7.2. Динамика конфликта

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т. д.;

2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют инициирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Перечень элементов конфликта:

1) два участника или две стороны конфликта;

2) взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;

3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;

4) применение силы для влияния на другую сторону;

5) противопоставленность действий, поведения сторон;

6) стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;

7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;

8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т. д.

Динамика развития конфликта:

— возникновение конфликтной ситуации,

— осознание конфликтной ситуации,

— собственно конфликтное поведение — обоюдно направленные и эмоционально окрашенные действия, которые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных интересов в ущерб другой стороне;

— развертывание конфликта или его разрешение зависит от участников, их личностных особенностей, интеллектуальных, материальных возможностей, которые есть у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о последствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодействия.

Критерии конфликта:

1) взаимозависимость сторон, т. е. обе стороны зависят друг от друга, активность одного человека обусловливает действия другого человека, а эти действия вызывают ответные реакции первого субъекта и т. д., таким образом происходит взаимодействие сторон, их контроля, однако, если существуют жесткие правила контакта (например, бой боксера), то это не конфликт;

2) осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унизить;

3) выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения, либо к эскалации конфликта, к усилению борьбы, например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп и насилию.

Относительно **внутрисистемных** параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае границы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий. В этой связи возникает вопрос: а что предшествует конфликту, каковы стадии его развития? Можно ответить, что предшествует ему объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство одной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не перешедшего в конфликт, — конфликтная ситуация. Таким

образом, **конфликтная ситуация** — это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение **предмета конфликта.**

Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (рис. 30):



Рис. 30. Этапы развития конфликта

1) возникновение разногласий;

2) возрастание напряженности в отношениях;

3) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;

4) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности.

Если менеджер «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема — на 46 %, а на стадии пик — менее 5 %, на стадии спада — около 20 %, на стадии «вторичный период роста» — менее 7 %, на стадии «вторичный пик» — менее 2 %.

5) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

7.3. Функции и причины конфликтов

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, то возникает вопрос о его **функции** — положительной или отрицательной, плохой или хорошей. Другими словами, плохо это или хорошо, что происходит конфликт? С обыденной точки зрения здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противоборства, связанные со страданиями и потерями. Отсюда и оценка конфликта в качестве явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Ход рассуждений здесь примерно следующий. Да, конфликт — это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы,

которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять **позитивную конструктивную функцию:**

— конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

— в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения будущих конфликтов;

— конфликт — это определенное отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;

— в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;

— конфликт — способ самоутверждения личности, особенно у подростка конфликт — необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

— внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

— межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

— необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

Признаки деструктивного конфликта:

1) расширение конфликта;

2) эскалация конфликта (т. е. конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);

3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Важным моментом в изучении проблемы конфликтов и их

природы является выявление их причин. Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделить следующие основные причины конфликтов:

— **социально-экономические** — конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

— **социально-психологические** — потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;

— **социально-демографические** — различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

Люди так или иначе реагируют на изменение социально-экономической ситуации, преследуя при этом свои интересы и потребности. Естественно, что посягательство на какую-либо из таких потребностей является социально-психологической причиной конфликтов. Неравенство в уровне доходов и потребления между самыми богатыми и самыми бедными, отсутствие практически средних слоев общества, нестабильность экономического, социального и политического развития неизбежно ведут к конфликтам на самых различных уровнях: межличностном, в масштабах всего общества. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в различных факторах: повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми, усилении неудовлетворенности жизнью и экономическим положением, учащении локальных конфликтов, превращении девиантного поведения людей в своеобразную социальную «норму» (разбой, рэкет, терроризм, наркомания, проституция и т. д.), поиске «виноватого» (что делать? и кто виноват?). В свою очередь, такого рода негативные психологические факторы не лучшим образом воздействуют на развитие социально-экономической и политической обстановки в целом.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название **социальной напряженности.** Социальная напряженность — это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности.

Социальная напряженность как эмоционально-психологическое состояние общества или части его возникает, если на-

зревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противоречие никак не разрешается, переходя в тупиковую ситуацию, когда люди осознают расхождение между провозглашаемыми идеалами и целями общественного развития и его действительными результатами.

Социальная напряженность характеризуется следующими параметрами: а) распространением неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскудением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т. д.); б) утратой доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения); в) появлением стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Основными стадиями социальной напряженности являются: 1) фоновый уровень социальной напряженности — норма; 2) латентная стадия нарастания социальной напряженности выше нормы или балансирование на ее границе; 3) стадия проявления социальной напряженности в ходе роста недовольства и осознания конфликтности создавшегося положения; 4) критическая стадия перехода социальной напряженности в острый конфликт; 5) стадия ускоренного развития социального конфликта — взрыв; 6) стадия наивысшего развития социальной напряженности — кульминация конфликта; 7) стадия спада социальной напряженности до фонового уровня и прекращение социального конфликта.

Можно выделить несколько **основных причин конфликтов в организациях.**

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся им более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной

службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. Например, все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, но о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновений конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каж-

дый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных» команд.

Совместимость характеров дело довольно сложное и тонкое. Здесь требуется определенное различие, несходство характеров, что делает возможным их «взаимодополняемость» («властный характер» — «склонный к подчинению»), такая пара людей более совместима, чем люди с похожим, одинаково «властным» характером. Но есть качества характера, которые требуют подобия, а их несовпадения часто вызывают конфликт («аккуратный» и «неряшливый», «честный» и «лживый» — малосовместимы).

В общем для обеспечения совместимости с другими людьми требуется три основных качества характера: 1) способность критически относиться к себе, 2) терпимость к другим, 3) доверие к другим. Если эти качества полностью отсутствуют у человека, то он психологически несовместим с другими людьми и всегда несет с собой тень конфликта. Если люди слишком различаются между собой по типам психологических предпочтений и не осознают, не учитывают этого, то возникновение конфликтов очень вероятно, даже если у людей нет антагонистических интересов.

По-видимому, успешно смогут работать вместе люди, которые имеют совпадения хотя бы по двум из психологических предпочтений, т. е. оба должны быть или экстравертами (Е), либо интровертами (I) и относиться либо к решающему (Р), либо к воспринимающему (В) психологическому типу, хотя и это не гарантирует от разногласий в дальнейшем.

80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые конфликтогены — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как эскалация конфликтогенов, т. е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание

«проучить» обидчика как можно сильнее, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо (рис. 31).

Первый конфликтоген (ситуативный)	Более сильный ответный конфликтоген	Еще более сильный ответный конфликтоген	Конфликт

Рис. 31. Схема возникновения непреднамеренного конфликта

Эта схема помогает понять, почему 80 % конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех ставших участниками конфликта. Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов:

1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;

2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген — если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов;

3) проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;

4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику: дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т. д.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это, в свою очередь,

повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие основные функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

7.4. Управление конфликтами

Различают **структурные (организационные) и межличностные** способы управления конфликтами (рис. 32).

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация

будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.



Рис. 32. Действия руководителя и способы разрешения конфликта

1. Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам

работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третейскому судье» — их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. Установление общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Управление **конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций** на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В ходе конфликта осуществляется **рефлексия — отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника**, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть и собственные поступки, и противоположной стороны, получили название «рефлексивных игр». Главная их задача — смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны. **Рефлексивные игры** включают ряд приемов: 1) рефлексивное управление — попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту; 2) рефлексивный прогноз — попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны; 3) рефлексивная защита — заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного.

Можно выделить три основные модели поведения в конфликте и соответствующие типы субъектов.

1. **Деструктивный тип** характеризуется постоянной готовностью к развязыванию конфликта, не склонен к компромиссам и настроен на полное подавление противника. В быту — это эгоист, зачинщик ссор и скандалов; в учреждении — кляузник; в толпе — инициатор беспорядков и разрушительных действий; на межгосударственном уровне подобные субъекты конфликтного действия — милитаристские державы и различные экстремистские организации.

2. Субъекты **конформистского типа** пассивны, они скорее уступят, чем продолжат борьбу. Этот тип опасен, потому что объективно способствует, а точнее, провоцирует и содействует чужим агрессивным устремлениям. Но может сыграть и позитивную роль, если противоречия между субъектами носят пус-

тячный характер, и тогда компромисс является лучшим способом предотвращения и разрешения конфликта.

3. **Конструктивный тип** стремится погасить конфликт, найти решение, приемлемое для обеих сторон, ищет варианты удовлетворения обоюдных интересов.

Для описания стратегии конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рис. 33).

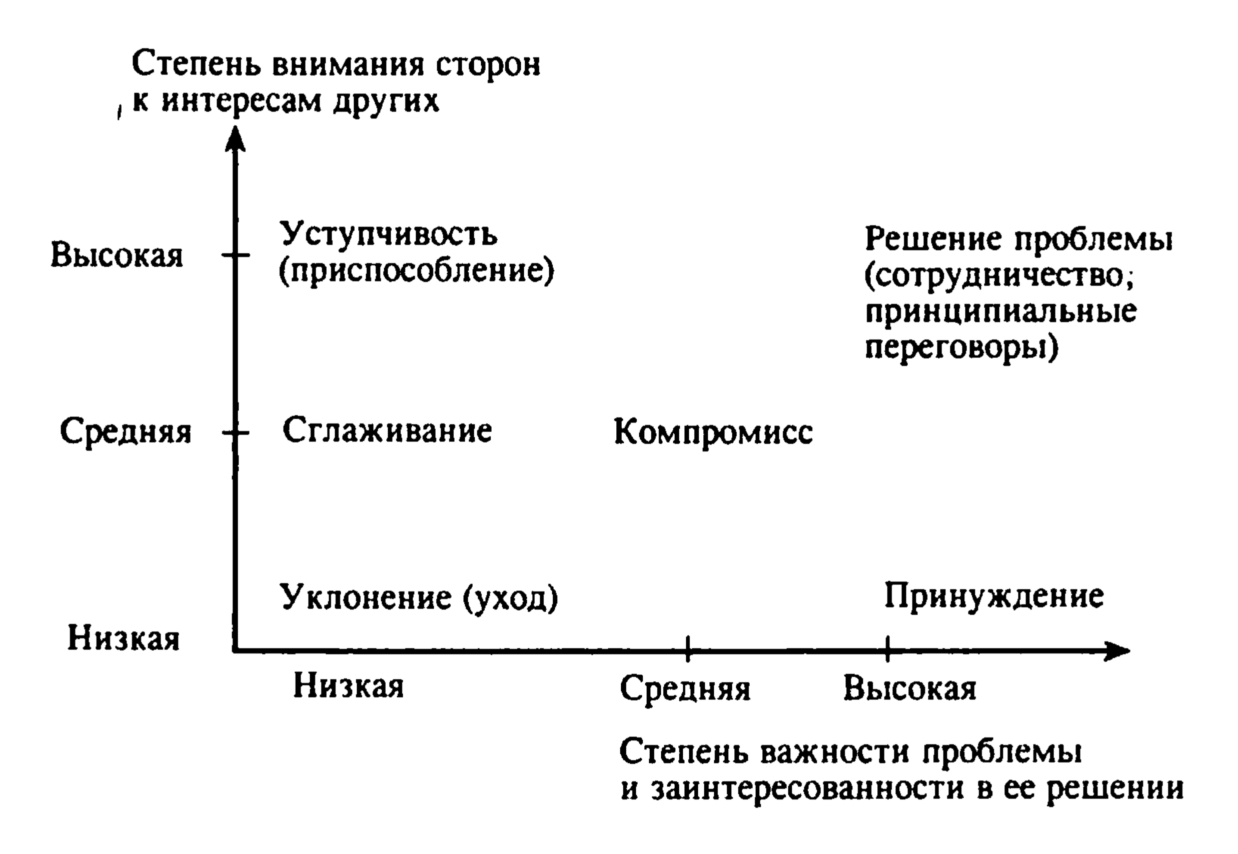


Рис. 33. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов

1. **Настойчивость (принуждение)**. Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (как, например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сию-

минутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

2. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

3. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы. Именно в них — ключ к решению проблемы.

4. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема — не вина других», — утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

5. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензия-

ми, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

6. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

7. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Опишем пять типов конфликтных личностей.

Конфликтная личность демонстративного типа

1. Хочет быть в центре внимания.
2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
4. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью.
5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.
7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.
8. Кропотливой систематической работы избегает.
9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

Конфликтная личность ригидного типа

1. Подозрителен.
2. Обладает завышенной самооценкой.
3. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.
4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
5. Прямолинеен и негибок.
6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
7. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.
8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.
9. Мало критичен по отношению к своим поступкам.

10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

Конфликтная личность неуправляемого типа

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.
3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.
5. Характерен высокий уровень притязаний.
6. Несамокритичен.
7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.
8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

Конфликтная личность сверхточного типа

1. Скрупулезно относится к работе.
2. Предъявляет повышенные требования к себе.
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается.
4. Обладает повышенной тревожностью.
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.
6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.
8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.).
9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.
10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность бесконфликтного типа

1. Неустойчив в оценках и мнениях.
2. Обладает легкой внушаемостью.
3. Внутренне противоречив.
4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.
5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
6. Недостаточно хорошо видит перспективу.
7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.
8. Излишне стремится к компромиссу.

9. Не обладает достаточной силой воли.
10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Это может показаться странным, но мы советуем с сочувствием относиться к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. Воспитательные воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность — не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист-психолог.

Предлагаем принципы, разработанные австралийской организацией по разрешению конфликтов.

ВОЕВАТЬ — ТАК ЧЕСТНО.
Приемы разрешения конфликтов
ХОЧУ ЛИ Я РАЗРЕШИТЬ ЭТОТ КОНФЛИКТ?
(Будь готов решить проблему)
ВИЖУ ЛИ Я ВСЮ КАРТИНУ
ИЛИ ТОЛЬКО СВОЙ УГОЛОК?
(Смотри шире)
КАКОВЫ НУЖДЫ И ОПАСЕНИЯ ДРУГИХ?
(Опиши их объективно)
КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ СПРАВЕДЛИВОЕ РЕШЕНИЕ?
(Давайте поговорим об этом)
ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ
(Придумайте их как можно больше. Отберите те, которые
наиболее соответствуют нуждам всех участников)
МОЖЕМ ЛИ МЫ РЕШИТЬ ЭТО ВМЕСТЕ?
(Давайте вести дело на равных)
ЧТО Я ЧУВСТВУЮ?
(Я чересчур эмоционален? Могу ли я:
а) посмотреть на факты; б) дать остыть эмоциям;
в) поделиться своими чувствами?)
ЧТО Я ХОЧУ ИЗМЕНИТЬ?
(Будь честен. Нападай не на личность, а на проблему)
КАКИЕ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТКРЫВАЮТСЯ ПЕРЕДО МНОЙ?
(Смотри на плюсы, а не на минусы)
КАК БЫ Я ЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ В ИХ ШКУРЕ?
(Дай знать, что ты понимаешь их)

НУЖЕН ЛИ НАМ НЕЙТРАЛЬНЫЙ ПОСРЕДНИК?
(Поможет ли это нам лучше понять друг друга и прийти к обоюдоприемлемым решениям?)

КАК МЫ ОБА МОЖЕМ ВЫИГРАТЬ?

(Ищите решения, учитывающие нужды всех участников)

Для разрешения конфликтов надо учитывать, что конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, не являются следствием или противоречием друг друга. Поэтому разрешить конфликт — это значит:

1) устранить конфликтную ситуацию и 2) исчерпать инцидент.

Понятно, что первое сделать сложнее, но более важно.

Но в практической жизни дело часто ограничивается лишь исчерпыванием инцидента (например, извинились друг перед другом за неудачные обидные слова), но конфликтная ситуация сохраняется и увеличивается вероятность новых конфликтов.

В ряде случаев устранить или нейтрализовать конкретную ситуацию удается с помощью специальных переговоров с тем человеком, который «включен» вместе с вами в эту конфликтную ситуацию, но инициатором разрешения конфликта должны стать вы сами. Методика переговоров состоит из четырех шагов: 1) договориться о встрече с человеком, с кем вы конфликтуете; 2) организовать место встречи; 3) встреча; 4) соглашение. Например, договориться о встрече следует так: «Я бы хотел встретиться и переговорить по поводу одной проблемы, которая меня волнует, и я хотел бы, чтобы вы помогли решить мне эту проблему. Вы согласны? В какое время Вам было бы удобно поговорить? Мне было бы удобно завтра, в 3 часа. Вы согласны уделить полчаса завтра в 3 часа? Я хотел бы поговорить так, чтобы нам никто не мешал, наедине и чтобы хотя бы полчаса нас никто не отвлекал. Я хотел бы договориться, что мы оба не прервем встречу, пока мы оба не придем к выводу, что разговор надо прекратить. Вы согласны? Мы договорились о времени, месте и условиях встречи?».

В момент встречи вы должны не прерывать общение ни

при каких обстоятельствах (даже при обиде), стремясь достичь взаимного понимания законных интересов ваших и вашего собеседника, прийти к соглашению с ним о разумном варианте справедливого решения с учетом интересов вашего собеседника и ваших собственных интересов. Все правила ведения «принципиальных переговоров» и сотрудничества следует применить для разрешения конфликта.

ВЫХОД ИЗ КОНФЛИКТА... КАК ЭТОГО ЛУЧШЕ ДОСТИЧЬ?

Четко и сознательно двигайся к целям.

Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

1. Разрешение конфликта, то есть поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.

2. Сохранение своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение или неловко, или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.

3. Продолжение отношений с партнером. Ведь ты не желаешь превратить его во «врага».

Чем отличается человек, способный предупреждать и разрешать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»)?

Первый признак «мудрого» поведения — «открытость» ума. Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам по своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор.

Включайся в конфликт последним.

Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода, то есть ориентирован на будущее — что делать?

Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

Второй признак «мудрости» — позитивное отношение к оппоненту.

«Мудрый» человек в отличие от «незрелого» даже в конфликте пытается увидеть в оппоненте «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом?

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажи себе «полюбить» его. Подумай о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступай во взаимодействие с ним.

Третий признак «мудрого» человека — рациональное мышление.

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решает две самостоятельные задачи. Одна — найти разрешение конфликта. Вторая — упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное — найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

Четвертый признак «зрелости» — сотрудничество.

Типичное поведение (по статистике, оно составляет 77 % всех случаев) в конфликте — стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный. В результате — тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

Пятый признак «мудрости».

Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

«Мудрый» всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это как беду человека, а не его вину.

Кодекс поведения в конфликте

Шестнадцать правил:

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».*

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.*

Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.*

Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. *Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*

Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из них выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

7. *В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.*

Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».*

Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.*

Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи!... Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. *Не характеризуйте состояние оппонента.*

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. *Уходя, не хлопайте дверью.*

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты, Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. *Говори, когда партнер остыл.*

Если вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16. *Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.*

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного — тоже задачка не из легких в условиях конкуренции.

11 ТАБУ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Нельзя:

1. *Критически оценивать партнера.*
2. *Приписывать ему низменные или плохие намерения.*
3. *Демонстрировать знаки превосходства.*
4. *Обвинять и приписывать ответственность только клиенту.*
5. *Игнорировать его интересы.*
6. *Видеть все только со своей позиции.*
7. *Уменьшать заслуги партнера и его вклад.*
8. *Преувеличивать свои заслуги.*
9. *Раздражаться, кричать, нападать.*
10. *Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.*
11. *Обрушивать на партнера множество претензий.*

Десять типичных ошибок конфликтующего человека:

1. *Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.*
2. *Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.*
3. *Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.*
4. *Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.*
5. *Отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы.*
6. *Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.*
7. *Работает только в предметной области, не может рефлективно анализировать и двигаться к взаимодействию.*
8. *Создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.*
9. *Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспосабливаются или уходят от решения проблемы.*
10. *Боится риска.*

В психологическом плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвижение контрмотивов, которые устранили бы первоначальные агрессивные намерения противоположной стороны.

Каковы же пути предотвращения конфликтов на межличностном уровне общения? Возьмем, к примеру, семейные, в частности, супружеские взаимоотношения. Существуют многочисленные рекомендации по предотвращению и разрешению семейных ссор и конфликтов. Вот некоторые из них.

1. Если чувствуете, что «созреваете» для конфликта, то предупредите супруга, например так: «Прости, но я сегодня перенервничал, очень устал, не готов говорить на эту тему. Давай через час? Я пойду немного пройдусь. Тебе что-нибудь надо купить в магазине?».

2. Стремитесь чувствовать, когда супруг находится в состоянии усталости, нервозности, и своевременно «разрядить» его отрицательные эмоции, сказать друг другу ласковые слова,

утешить, дать возможность выговорить накопившееся недовольство, повозмущаться вместе. Ласка, поцелуй, нежность исключают назревшую ссору.

3. Еще до того, как недовольство выльется в столкновение, старайтесь найти и устранить его главную причину. Для этого требуется в подходящий момент мягко и тактично рассказать друг другу обо всем, что вызывает беспокойство, неудовлетворенность.

4. Не обнажайте перед посторонними свои конфликты, противоречия. Наедине, а не при людях, анализируйте свое поведение, разбирайтесь, кто прав, а кто виноват.

5. Не позволяйте вмешиваться в конфликт ни родителям, ни собственным детям, ни тем более посторонним, не рассказывайте про собственного мужа или жену порочащие их истории, факты, не жалуйтесь на их недостатки.

6. Помните, что умен не тот, кто прав, а кто понимает, когда надо остановиться в возникшем споре, чтобы не допустить его разрастания, «перехода на личности».

7. При разрешении спора не пользуйтесь «волевыми аргументами» типа: «Я так хочу!», «Как сказал, так и будет!», «Не уступишь — хуже будет».

8. Говорите только о самом разногласии, только о самом предмете спора. Старайтесь не обобщать и не вспоминать прежние промахи («Ты всегда так...»).

9. Избегайте делать контрвыпад на замечание («А ты сам...»).

10. Не позволяйте даже в пылу ссоры бранных слов. Думайте не о том, чтобы «ударить» побольнее, а об убедительности аргументов, ибо резкость вызывает ответную резкость.

11. Чтобы спор не перерос в конфликт, чтобы вежливость не уступила место злобным обвинениям, представьте, что спор слышит посторонний человек, мнением которого вы дорожите (например, ваш начальник, коллега, знакомый). Наверняка вы станете говорить на тон ниже. Ведь в присутствии другого человека вы вряд ли позволите потерять от возбуждения голову, накричать, оскорбить кого-то.

12. Если в ходе ссоры вы поняли, что действительно неправы, будет самым уместным открыто признать свою вину. Самокритичность всегда вызывает уважение! (Другому супругу, в свою очередь, не стоит добиваться «безоговорочной капи-

туляции» — удовлетворитесь достигнутым и покажите, что конфликт исчерпан.)

13. Если вы осознаете бессмысленность ссоры и желаете ее прекратить, а человек, с которым вы спорите, еще находится во власти агрессии и отвечает на дружеский шаг очередным выпадом, не следует отступать от своей «мирной линии». Спокойный, доброжелательный тон даст возможность партнеру остыть, одуматься. Если же он не идет на примирение, прекратите разговор, не откликайтесь на его выпады (но не превращайте такой прием в настоящую игру «в молчанку»).

14. Если спор зашел так далеко, что грозит семейной катастрофой, попытайтесь пересилить себя и признать свою вину, подчинитесь другой стороне, даже если уверены в своей правоте. (Позже, успокоившись, партнер оценит ваше великодушие, истина восторжествует.)

В случае невозможности предотвращения конфликта и вступление его в зрелую стадию встает задача разрешения и благополучного завершения. Завершение и разрешение конфликта — неоднородные понятия: первое более широкое, чем второе. Под завершением конфликта понимается всякое его окончание, прекращение по любым причинам. Разрешением же конфликта является только то или иное положительное действие (решение) самих участников либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами.

Было уже отмечено, что в основе конфликта лежат противоречия между интересами субъектов. Поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта. Основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, следующие:

— устранение объекта конфликта;

— раздел объекта конфликта между сторонами;

— установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;

— компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;

— разведение сторон конфликта;

— перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

Глава 8

Самоменеджмент: управление своим поведением и эмоциональными состояниями

8.1. Самоуправление

Самоуправление, или самоменеджмент, предполагает умение человека управлять своей деятельностью, поведением, эмоциональным состоянием, а также своевременно корректировать в случае необходимости свое поведение, стиль жизни, и даже характер. Вы должны наметить конкретные цели и, исходя из них, определить, что бы вы хотели изменить в своем *поведении,* а также подумать об *организационном обеспечении,* чтобы добиться поставленной цели в оптимальный срок.

Добиваясь очередной цели, вы сможете анализировать свое поведение и решать, стоит ли менять его, опираться ли на него дальше или совершенствовать, чтобы достичь новых рубежей.

Приоритеты необходимо устанавливать уже на этапе, когда вы определяете *общее, т. е. стратегическое, направление* вашей деятельности. Вам необходимо выявить, что для вас является *действительно* важным, интересным и более всего соответствующим вашим наклонностям. Ни в коем случае не отвлекайтесь на второстепенное, даже если выбранный вами приоритет потребует от вас больших усилий и терпения.

Выбирать приоритеты приходится не только в случаях, касающихся достижения высоких целей. Почти ежедневно вам приходится решать, что необходимо сделать в первую очередь, а что можно перенести на более поздний срок, отделяя таким образом главное от второстепенного. При этом *не следует по-*

лагаться на волю слепого случая и не уклоняться от необходимости принятия решений.

Выбор целей, несомненно, связан с планированием, как связана с ним и их реализация. Планирование означает прежде всего умение *думать с опережением* и предполагает *системность* в работе. Планирование далеко от импровизации — оно требует аналитического мышления.

Приступая к планированию, составьте себе обзор возможных условий и факторов, могущих оказать на ваш план то или иное влияние. Выявленные условия и воздействующие факторы попытайтесь скомбинировать и адаптировать таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной вами цели. Попробуйте *дать оценку* составленных вами комбинаций и выберите наилучший вариант.

Планирование ничего не стоит, если отсутствует *контроль* за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется, если работа ведется спустя рукава, если впустую теряется время.

Используйте ваше время исключительно на решение проблем, представляющих для вас наибольший интерес.

2. Распределите ваше время таким образом, чтобы его хватило и на решение непредвиденных проблем.

3. Не нужно подгонять время. Не пытайтесь выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо.

4. Если для решения какой-то задачи вы располагаете достаточно большим количеством времени, то решать ее тем не менее следует как можно быстрее и старательнее. Используйте с возможно большей пользой сэкономленное время или отдохните.

5. Избегайте людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет.

6. Старайтесь как можно более упростить менее важные для вас обыденные дела, чтобы высвободить для себя побольше времени.

7. Делайте для себя через определенные промежутки времени отчет о его использовании.

8. Берегите малые и даже самые маленькие промежутки времени.

9. Не откладывайте работу на потом, не страшитесь ее, а принимайтесь за дело немедленно.

10. Излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают тем самым порой свою медлительность.

11. Никогда не говорите, что не стоит чего-то начинать, если времени мало. Начать всегда стоит, ведь вы сами знаете, что нужно использовать самые небольшие отрезки времени.

12. Творческие паузы просто необходимы, в то время как бесцельное времяпровождение равносильно краже времени.

Важно *не допустить потерю* драгоценного времени, а с другой стороны, нужно попытаться сделать за этот промежуток времени как можно *больше полезного. Этому поможет* организация распорядка дня:

1. Составить перечень задач.
2. Определить время для их выполнения.
3. Выделить резервное время на непредвиденные мероприятия.
4. Принять решения о приоритетах, сокращениях и поручениях.
5. Сделать пометки в графике-календаре или записной книжке.

Повысить свою организованность помогут следующие полезные советы:

— на рабочем столе не должно лежать ничего лишнего;
— порядок на столе помогает сконцентрироваться;
— не разбрасываться, а заниматься одним делом;
— уметь четко отличать главное от второстепенного;
— руководствоваться не тем, что хотелось бы сделать, а делать то, что в данный момент важнее;
— действовать согласно намеченным приоритетам;
— составить график рабочего времени;
— убрать с глаз долой все, что в данный момент не требует отработки, но знать, где это находится;
— напоминать о том, что вам необходимо сделать, должны не материалы, дожидающиеся своего часа на столе, а календарь-еженедельник, рабочие папки и продуманная система хранения материалов;
— осуществлять постоянный текущий самоконтроль.

Соблюдение сроков ценится всегда и везде, поэтому нужно делать все возможное, чтобы не сорвать их. Если у вас что-то не получается, то лучше всего своевременно сказать об этом.

Потом вам уже не помогут никакие отговорки. Такого с вами не случится, если вы позаботитесь обо всем заранее и оставите время про запас, чтобы получить свободу маневра. И еще одно: при работе над более крупными проектами фиксируйте все ваши планы на бумаге. Конечно, это более хлопотно, но оно стоит того, чтобы застраховать себя от возможных неприятностей.

Для сохранения своей работоспособности и здоровья важно соблюдать режим дня и сна. Взрослым необходимо спать *семь-восемь часов* в сутки. Это нужно для нормальной регенерации клеток тела, для восстановления работоспособности мозга. Одни исследователи утверждают, что во время сна человек накапливает силы, другие придерживаются иного мнения, но каждый из нас знает сам, что, хорошо выспавшись, мы себя чувствуем лучше. Если же сон нарушается, у многих возникают серьезные проблемы.

Попытайтесь установить, сколько сна вам действительно необходимо, чтобы чувствовать себя бодрым и свежим. Если спать дольше, чем нужно, то сон будет менее эффективным.

Старайтесь больше двигаться, ведь физические нагрузки способствуют здоровому сну. Физическое перенапряжение, напротив, может привести к нарушениям сна.

Старайтесь по возможности вставать, а также ложиться спать в одно и то же время. Таким образом вы привыкнете к определенному времени сна и бодрствования.

Следите за температурой в спальне. Распространенное мнение о том, что в холодной комнате сон спокойнее, не находит достаточного подтверждения. Известно, однако, что жара плохо влияет на сон, не говоря уже о том, что потеть во сне неприятно.

Всем вам известно, что шум мешает спать. Если неподалеку от вашего дома есть источники шума (например, транспортное движение), то вам следует принять соответствующие меры — например, вставить двойные оконные рамы. Шумы, от которых вы не просыпаетесь, также плохо влияют на сон.

Напитки, содержащие кофеин, отбивают сон — это доказанный факт. Даже если вы считаете, что чашка кофе перед сном для вас не помеха, лучше отказаться от этой привычки.

Не пытайтесь усилием воли заставить себя заснуть. Вместо расслабления это ведет к еще большей скованности. Сохра-

няйте полное спокойствие в том случае, если вам не удается сразу уснуть. Попробуйте почитать немного — некоторым это помогает.

8.2. Стрессы и саморегуляция психического состояния

Умение саморегуляции становится крайне важным в условиях повышенной стрессогенности нашей деловой и личной жизни.

Определить, что такое стресс, — трудно, но еще труднее его квалифицировать. По нашему мнению, стрессы создаются окружающей обстановкой, которая требует адаптируемого поведения. Причиной их возникновения могут быть различные факторы, начиная с незначительных нарушений привычной обстановки вплоть до серьезных обстоятельств, как, например, болезнь, тяжелая семейная утрата, развод и т. д. Ганс Селье назвал стресс «универсальным феноменом жизни, своего рода спасительной реакцией, подающей сигнал «тревоги», когда организму нужно в доли секунды мобилизовать физические силы на отражение опасности».

Психолог Селье выделяет *два вида стресса:* «...один из них негативный, вредный, разрушающий жизнь, так называемый *дистресс,* другой положительный, витализирующий, жизненно необходимый, так называемый *эйфорический стресс».* Нетрудно догадаться, что все, что связано с дистрессом, несет в нашу жизнь болезни, депрессию, одиночество, всевозможные функциональные неврозы, в то время как эйфорический стресс означает здоровье, удовлетворение, счастье и т. д.

Реакция на стресс во многих случаях заставляет работать эффективнее, *предпринимать большие усилия,* направленные на достижение поставленной цели, т. е. преодолевать его. Пассивность же может обернуться расстройствами здоровья: гипертонией, сердечными приступами, нарушениями психики, фобными состояниями и т. д. В этой ситуации сам организм ищет возможность бороться со стрессом, обращаясь к внутренней *энергии.* В результате мы подвергаемся *длительной нагрузке,* которая оказывается нам не под силу. Не видя выхода, мы начинаем паниковать.

Важно точно знать, чем вызвано у вас стрессовое состоя-

ние. Это поможет вам выработать свою собственную *антистрессовую систему упражнений.* Но лучше всего заранее избегать стрессовых ситуаций, разряжая их еще в зародыше.

Многие люди сами являются виновниками своего стресса, допуская крайний беспорядок в своей работе (и, как правило, сваливая за это вину на других). Они постоянно нервничают, не находя нужные им вещи, паникуют, вспоминая вдруг о несделанном, растрачивают свою энергию, хватаясь то за одно, то за другое, хронически опаздывают, тратя время на второстепенное, которое потом же и наверстывают за счет отдыха, и вообще не жалеют своих эмоций, сетуя, что им постоянно не хватает времени.

Тут не в силах помочь никакие упражнения, какими бы эффективными они ни казались. Сперва необходимо *изменить стиль своей работы*, отказаться от порочной практики «делового сумбура».

Снизить риск стресса может помочь изменение собственной роли в общей структуре распределения ролей, причем несколькими способами:

1. Редукция роли: снижение уровня ролеобусловленных требований и претензий к самому себе.

2. Делегирование роли: возложение реализации определенных задач на других участников ролеобусловленного процесса взаимоотношений.

3. Разрыв отдельных ролеобусловленных контактов.

4. Расширение определенных ролеобусловленных связей при одновременном отказе от других.

5. Ограничение чрезмерного усиления собственного ролеобусловленного влияния.

Метод редукции собственной роли следует, скорее, применять в профилактических целях: не взваливать на себя лишнего, учиться выбирать приоритеты, точно определять границы возможного и необходимого, доставляющего удовлетворение или вызывающего реакцию отторжения.

Саморегуляция своего эмоционального и функционального состояния достигается с помощью различных методов: аутогенная тренировка, медитация, экспресс-методы расслабления, самогипноз и пр.

Сам метод аутогенной тренировки довольно прост. В него входят определенные упражнения, воздействующие на человека в направлении от периферии к центру тела. При правильном

выполнении упражнений их воздействие постепенно усиливается, вызывая расслабление сначала отдельных участков, а затем и всего тела.

В настоящее время существует множество *руководств* по аутогенной тренировке. Вот одно из них — наиболее простое и доступное:

«Упражнение выполняется в положении на спине. Ноги слегка раздвинуты, носки врозь. Руки свободно лежат вдоль тела. Медленно повторяйте про себя следующие формулы:

0. Я совершенно спокоен и расслаблен.

Цель: общее успокоение вегетативной нервной системы.

1. Моя правая рука (для левши — левая рука) — очень тяжелая.

Цель: мышечное расслабление.

1а. Я совершенно спокоен и расслаблен.

2. По моей правой (левой) руке распространяется тепло.

Цель: снятие напряжения с кровеносных сосудов.

2а. Я совершенно спокоен и расслаблен.

3. У меня спокойный и ровный пульс.

Цель: успокоение и ритмизация системы кровообращения.

3а. Я совершенно спокоен и расслаблен.

4. Я дышу спокойно и ровно.

Цель: гармонизация дыхания.

4а. Я совершенно спокоен и расслаблен.

5. По моему животу разливается тепло.

Цель: снятие напряжения с желудочно-кишечного тракта.

5а. Я совершенно спокоен и расслаблен.

6. Мой лоб прохладен.

Цель: снятие напряжения с сосудов головного мозга.

6а. Я совершенно спокоен и расслаблен.

7. Выход из состояния аутогенной тренировки. Тренировка заканчивается вполне определенным образом.

7а. Сжать кулаки.

7б. Несколько раз энергично согнуть и разогнуть в локтях обе руки.

7в. Открыть глаза.

Ни в коем случае нельзя забывать о правильном выходе из состояния аутогенной тренировки, поскольку активность системы кровообращения, сниженная в процессе расслабления, должна быть восстановлена до состояния бодрствования».

Мы рекомендуем *постепенное* вхождение в систему аутогенной тренировки, т. е. не следует в первый же день выполнять все семь упражнений, а лучше прибавлять с каждым разом по одному.

Сторонники аутогенной тренировки считают, что у нее очень *широкая сфера применения.* «Если вы ощущаете вегетативные симптомы и хотите от них избавиться, если вы хотите преодолеть вредные привычки или справиться с аффектами — советуем вам обратиться к аутогенной тренировке. Она поможет всем, кто желает обрести «толстую кожу», кто хочет стать спокойным и невозмутимым». Вполне естественно, что занятия аутогенной тренировкой рекомендуют при психических расстройствах, для снижения агрессивности, при борьбе с пристрастием к наркотикам и алкоголю, при сексуальных расстройствах, для преодоления страхов и вредных привычек.

Медитация вполне может найти практическое применение и быть чрезвычайно полезной в повседневной жизни западноевропейцев. Медитация — это процесс снятия напряжения, преимущественно физического и психологического. Уже 2—3 минуты медитации в день могут оказать чрезвычайно благотворное влияние на человека, подверженного стрессу.

Если вы хотите заняться сознательной медитацией, то надо к ней подготовиться. При этом различают *внешнюю и внутреннюю подготовку.*

а) Внешняя подготовка:

— Убедитесь в том, что в течение следующих 10 минут вам никто и ничто не помешает.

— Сядьте поудобнее в кресло или лягте на кушетку.

— Проверьте вашу одежду (пояс, обувь, часы, очки и т. д.), чтобы она вас нигде не стесняла.

б) Внутренняя подготовка:

— Вы уверены в том, что хотите сейчас медитировать?

— Можете ли вы отложить все ваши повседневные заботы в сторону и обратить все ваше внимание на самого себя и свое тело?

Если да, то закройте глаза и попытайтесь переключить свое внимание с внешнего мира вовнутрь, на ваш внутренний мир, на ваше тело. Заставьте скользить ваше внимание по всему вашему телу без всякой цели и плана, ощутите свое дыхание, почувствуйте, как медленно поднимается и опускается при этом живот...

Правильное дыхание чрезвычайно важно при медитации. Рекомендуется считать вдохи и выдохи (раз — вдох, два — выдох, три — вдох, четыре — выдох, и так далее до десяти, а затем повторить все сначала). Внимательно следите за прохождением воздуха — вплоть до верхушек легких.

Есть также и другие способы *дыхательной медитации*, например:

«Сядьте поудобнее. Сделайте медленный и глубокий вдох и выдох. Внимание при этом направлено на дыхание. При вдохе думайте о слове «вдох», а при выдохе о слове «выдох». После этого первого дыхательного цикла снимите внимание с дыхания и дышите произвольно: быстрее или медленнее, поверхностно или глубоко — как получится. Но не забывайте думать о слове «вдох» при вдохе и о слове «выдох» при выдохе».

Как видите, существуют различные варианты техники медитации. Для вас, однако, важно найти метод, больше всего отвечающий вам и *улучшающий ваше самочувствие*.

При медитации можно сосредотачиваться не только на процессе дыхания, но и, например, на каком-то *предмете*. Вы смотрите, например, на какую-то картину и стараетесь забыть обо всем другом. Все ваше внимание концентрируется на наблюдаемом вами предмете, все остальное для вас не существует. Подобным же образом можно медитировать, слушая *музыку*. При этом вы наверняка обратили внимание на то, что вам особенно легко удается погрузиться в музыку, которая вам нравится.

Медитация не обязательно должна быть связана с состоянием физического покоя. Медитация может сопровождаться *вибрацией тела* или определенными *телодвижениями*, похожими на *танец;* медитировать можно, *замерев в позах*, известных из системы йоги.

С медитацией граничит также психотерапевтический метод *снов наяву*, называемый также *кататимическими видениями*. Система в целом основана на способности человека к образным фантазиям.

Имеются методики, по которым вы можете *осознанно готовиться* к наиболее вероятным стрессовым ситуациям, чтобы легче переносить их. Важная роль в этом отводится *расслабляющему тренингу*. Ни в коем случае нельзя относиться к

выполнению этих упражнений поверхностно. Эффекта не получится, если делать упражнения нерегулярно.

В качестве примера приведем упражнения, разработанные Брехтелем:

«Сядьте и расслабьтесь, закройте глаза, дышите спокойно и равномерно. Поднимите плечи как можно выше и, откинув голову назад, но не запрокидывая ее, постарайтесь нащупать затылком образовавшийся ниже шеи «валик». Затем с силой вдавите в него затылок, пока ваши мускулы не начнут вибрировать от напряжения. Расслабьте мышцы, дайте голове свободно упасть на грудь. Закройте глаза. После небольшой паузы наклоните голову направо, пока она не ляжет на плечо, а сухожилия, идущие от левого плеча к уху, не натянутся.

При этом голову следует держать строго в горизонтальной плоскости. Повторите упражнение несколько раз». После этого вы ощутите *приятное тепло.* Если у вас появятся головные боли, значит, что-то вы проделали неправильно, например ваше дыхание было неровным.

Экспресс-методы расслабления позволяют человеку снять напряженность, восстановить свои силы.

Упражнения выполняются под руководством тренера, лежа на спине на коврике. Одежда должна быть удобной (обычный тренировочный костюм) и не стеснять ваших движений. Необходимо расслабиться и слушать голос тренера, произносящего фразы медленно, спокойно, делая паузы в 5—15 секунд. Ниже приведен полный текст этого упражнения:

Закройте глаза.

Вы совершенно спокойны и не думаете о собственных ощущениях.

Не противьтесь чувствам и ощущениям, охватывающим вас.

Думайте лишь об одном: чем меньше я хочу, тем большего могу достичь.

Голова лежит легко и свободно, шея расслаблена. Носки ног слегка разведены в стороны.

Пальцы рук слегка согнуты и свободно лежат на коврике.

Дышите спокойно и глубоко.

Следите за тем, чтобы при вдохе живот слегка приподнимался, а при выдохе опускался.

Проделайте это несколько раз, даже если это кажется вам непривычным.

Следите за тем, чтобы ваше лицо было совершенно расслабленным.

Нижняя челюсть медленно опускается. Между зубами остается свободное пространство. Пусть ничто больше не беспокоит вас. Сосредоточьте внимание на дыхании и своем теле. Ваши мысли проплывают перед вами словно облака.

Дайте себе отдохнуть, наслаждайтесь возможностью расслабиться, теперь вы узнаете, как можно чередовать напряжение и расслабление.

Переключите свое внимание на руки. Слегка приподнимите руки над ковриком. Сожмите кулаки. Разожмите кулаки и расслабьте руки.

Повторите то же самое еще раз и понаблюдайте за переходом от напряжения к полному расслаблению рук.

Хорошо. Следующее упражнение: согните руки в локтях, локти лежат на коврике.

Ладони обращены вовнутрь так, что вы их можете увидеть.

Напрягите руки так, чтобы появились бицепсы, и задержите их на мгновение в таком состоянии.

Медленно опустите руки. Полностью расслабьте руки и плечи.

Хорошо. Теперь направьте свое внимание на затылок,

Вы должны отчетливо ощущать положение вашей головы.

Напрягите затылок и шею так, чтобы напряжение чувствовалось до самых мочек ушей.

Поверните голову влево, затем вправо и оставьте в прежнем положении,

Полностью расслабьте затылок и шею, наслаждайтесь чувством свободы и расслабленности.

Хорошо. Теперь пройдитесь мысленно от затылка по всей голове. Мысленно ощупайте свою голову.

Почувствуйте свое лицо, мысленно ощупывая его.

Ваши веки становятся очень тяжелыми,

Вы ощущаете свои губы, нижнюю челюсть, язык. А теперь состройте гримасу, смешную рожу.

Напрягите все лицо и замрите на какой-то момент в этом положении.

Теперь расслабьте лицо. Свободно опустите нижнюю челюсть, расслабляясь все больше и больше.

Хорошо. Теперь глубоко вдохните. Расправьте грудную клетку.

Теперь выдохните так, чтобы слышен был звук выходящего воздуха.

Продолжайте вдыхать и выдыхать таким же образом, пока полностью не освободитесь от чувства стеснения в груди.

Теперь подайте плечи как можно дальше вперед. Прижмите бицепсы рук к груди. А теперь снимите напряжение.

Хорошо. Переключите теперь внимание на спину.

Сосредоточьте внимание на тех местах, где спина касается коврика.

Теперь прогнитесь. Замрите в таком положении на несколько секунд.

А теперь свободно опуститесь на коврик и полностью расслабьтесь.

С каждым выдохом ваша спина становится все свободнее.

Хорошо. Теперь переходим к ногам.

Сосредоточьте внимание на ногах.

Ноги свободно лежат на коврике.

А теперь потяните носки ног вперед.

Расслабьте ноги.

Теперь подтяните носки ног к себе.

Снова расслабьте ноги.

Сведите теперь вместе колени и ягодицы. Замрите в таком положении на несколько секунд.

Теперь снимите напряжение и полностью расслабьтесь.

Пройдитесь мысленно еще раз по всему своему телу. Вы полностью расслаблены. Не думайте ни о чем другом.

Пройдитесь мысленно от головы через затылок, шею и грудь по животу, позвоночнику, через бедра и икры до пальцев ног и тем же путем обратно.

Повторите это вновь и вновь, не думая ни о чем другом, а затем попытайтесь вообще отключить внимание.

Продолжайте спокойно лежать.

Вы почувствуете, как вы все более и более расслабляетесь.

Спокойно дышите, не открывая глаз (долгая пауза). Хорошо. Теперь медленно откройте глаза. Двигайтесь очень медленно.

Подтяните к себе ноги, потянитесь, сделайте несколько движений руками.

А теперь медленно вставайте.

После такой тренировки не рекомендуется заниматься физическими упражнениями или выполнять какую-либо другую физическую работу. Наслаждайтесь душевным равновесием, наступающим после тренировки.

Этот текст можно записать на магнитофон. Будет лучше, если текст наговорите не вы сами, а кто-то другой. Подумайте, кто из ваших знакомых обладает приятным, спокойным голосом и мог бы записать для вас этот текст. Найдите время, чтобы выполнять эти упражнения, возвратившись с работы домой после напряженного совещания или же после тяжелой физической нагрузки.

8.3. Позитивное отношение к жизни

«Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Эти слова Марка Аврелия могут изменить вашу судьбу.

Самое важное в жизни — это умение вырабатывать у себя определенное умонастроение, положительное отношение к окружающему миру. Другими словами, следует заботиться о решении своих проблем и предпринимать с этой целью спокойные действия, но не устраивать паническую беготню «вокруг да около» по замкнутому кругу. Не позволяйте себе поддаваться унынию и думать о поражении, и вы наверняка найдете правильный выход из любой ситуации.

Великий французский философ Монтень избрал девизом своей жизни такие слова: **«Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».**

Если вы опечалены, прежде всего улыбнитесь широко, весело и от всей души, расправьте плечи, а потом попробуйте спеть куплет из какой-нибудь веселой песенки. Если вы не умеете петь — свистите, если не можете свистеть — мурлычьте что-нибудь веселое. Держу пари — вы невольно воспрянете духом. Ведь физически невозможно оставаться сердитым, надев на себя маску счастливого человека. Это закон природы.

Предлагаем программу, которую необходимо выполнять каждый день. Она называется **«Только сегодня»**.

1. Сегодня я буду счастлив. Я буду руководствоваться словами Авраама Линкольна: «Большинство людей счастливы настолько, насколько они полны решимости быть счастливыми».

2. Сегодня я постараюсь приспособить себя к той жизни, которая меня окружает. Я приму свою семью, свою работу такими, какие они есть, и попытаюсь найти в них что-нибудь положительное.

3. Сегодня я позабочусь о своем организме. Я сделаю зарядку, буду ухаживать за своим телом, по возможности правильно питаться. Я постараюсь не наносить вред своему здоровью и не запускать его. Мой организм должен быть крепким и стойким, чтобы я мог радоваться жизни.

4. Сегодня я постараюсь уделить внимание развитию своего ума. Я изучу что-нибудь полезное.

5. Сегодня я займусь нравственным усовершенствованием своей души. Я сделаю кому-нибудь что-то полезное, так чтобы он не знал об этом. Затем я выполню по крайней мере два дела, которые мне совсем не хочется выполнять. Я сделаю их просто «для упражнения».

6. Сегодня я ко всем буду благожелательно настроен. Я постараюсь как можно лучше выглядеть; надену то, что мне больше всего идет, буду разговаривать мягким, тихим голосом, любезно вести себя, буду щедрым на похвалы. Я постараюсь никого не критиковать, ни к кому не придираться и не пытаться кем-то командовать или кого-то исправлять.

7. Я постараюсь выполнить то, что назначено на сегодняшний день, ведь сразу невозможно решить все проблемы.

8. На сегодня я намечу программу своих дел и запишу, что собираюсь делать каждый час. Не обязательно тотчас следовать этой программе, но я составлю ее. Это поможет мне избавиться от двух зол — спешки и нерешительности.

9. Именно сегодня я полчаса проведу в одиночестве и постараюсь расслабиться.

10. Именно сегодня я ничего не буду бояться. Я буду чувствовать себя счастливым, наслаждаться красотой, любить и верить, что я тоже кем-то любим.

11. Стоит ли мстить своим врагам? Наши враги заплясали бы от радости, если бы узнали, сколько беспокойства, терзаний и неприятностей они нам доставляют. Наша ненависть не наносит им вреда, но превращает наши дни и ночи в кошмары, изматывает, подрывает наше здоровье и портит внешность, а в конце концов сокращает жизнь.

Желая отомстить кому-либо, вы прежде всего наносите вред себе, а не своему врагу.

Старинная поговорка гласит: дурак тот, кто никогда не сердится. Но мудрым является только тот, кто не хочет быть сердитым.

Никто не в силах оскорбить и расстроить вас, если вы этого не хотите.

Если вы хотите перестать беспокоиться и начать жить, обращайте **внимание на хорошее и не концентрируйте его на плохом.**

Рекомендуемая литература

---

1. *Агеев В.С.* Межгрупповые взаимодействия. М., 1980.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. СПБ., 1992.
3. *Бодалев А.А.* Личность и общение. Л., 1987.
4. *Бородкин Ф.М.* Внимание. Новосибирск, 1989.
5. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. М., 1994.
6. *Белков И.Г.* Личность руководителя и стиль управления. М., 1992.
7. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликт — это творчество. Минск, 1994.
8. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
9. *Гарбузов В.И.* Практическая психотерапия. СПБ., 1994.
10. *Громова О.Н.* Конфликтология. М., 1993.
11. *Дебольский Н.* Психология делового общения. М., 1992.
12. *Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян.* Поведение человека в организации. М., 1993.
13. *Джеймс У., Джонгвард Д.* Рожденные выигрывать. М., 1993.
14. *Ермолаева Л.И.* Психотерапия личного самочувствия. М., 1992.
15. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. М., 1991.
16. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.
17. *Иеннекенс Ж.* Менеджмент в условиях рыночной экономики. Минск., 1992.
18. *Иосефович Н.* Ты — босс! М., 1995.
19. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. Минск, 1996.
20. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. М., 1992.
21. *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель. М., 1996.
22. *Кричевский Р.Л., Дубовская ЕМ.* Психология малой группы. М., 1981.

23. Курс практической психологии. Ижевск, 1995.
24. *Лабунская В.А.* Невербальное поведение. Ростов н/Д, 1986.
25. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. М., 1992.
26. *Лебедев В.И.* Психология и управление. М., 1990.
27. *Леонгарт К.* Акцентуированная личность. Киев, 1980.
28. *Линдеман Х.* Аутогенная тренировка. Путь к восстановлению здоровья и работоспособность. М., 1980.
29. *Лисицкая Т.А.* Организация и управление коллективом. Саратов, 1988.
30. *Лурия А.Р.* Язык и сознание. М., 1979.
31. *Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. Минск, 1989.
32. *Марченко И.П.* Какой руководитель вам нужен. М., 1993.
33. *Минаев Э С.* Основы теории менеджмента. М., 1993.
34. *Митич П.* Как проводить деловые беседы. М., 1987.
35. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
36. *Нуренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека словно книгу. М., 1988.
37. *Паркинсон С.Н.* Как преуспеть в бизнесе. Тула, 1992.
38. *Пиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. М., 1996.
39. Практическая психология для менеджеров. М., 1996.
40. *Рахматшаева В.* Грамматика общения. М., 1995.
41. *Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.* Менеджмент в организациях. М., 1995.
42. *Селье Г.* Стресс без дистресса. М., 1992.
43. *Снелл Фрэнк.* Искусство делового общения. М., 1990.
44. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 1990.
45. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом. М., 1995.
46. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. Ростов н/Д., 2004.
47. *Утюжанин А.П., Устюмов Ю.А.* Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.
48. *Филатова Е.С.* Соционика для вас. Новосибирск, 1993.
49. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990.

50. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
51. *Храмов О.В.* Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций. Л., 1989.
52. *Швальбе Б.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., 1993.
53. *Шейнов В.П.* Психология и этика делового контакта. Минск, 1996.
54. *Шейнов В.П.* Конфликты в пашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
55. Школа выживания. Ростов н/Д., 1996.
56. *Шострем Э.* Человеческий выбор — манипуляция или актуализация. М., 1989.
57. *Шрайдер К.* Как снять стресс. 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты. М., 1993.
58. *Эрнст О.* Слово предоставлено Вам. М., 1989.
59. *Юри У.* Преодолевая «нет» или переговоры с трудными людьми. М., 1993.
60. *Ягер Д.* Деловой этикет. М., 1994.
61. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М., 1991.

Оглавление

Учебное издание

Столяренко Людмила Дмитриевна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
Учебное пособие

Ответственный редактор *Э.А. Юсупянц*
Технический редактор *Л. Багрянцева*
Художник *А. Пащенко*
Корректоры: *Г. Бибикова, И. Дорогокупец*

Подписано в печать 14.05.07
Формат 84×108/32. Бум. тип № 2.
Гарнитура CG Times. Печать высокая. Усл. п. л. 26,88.
Тираж 3000 экз. Зак. № 290.

Издательство «Феникс»
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга»
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57

Качество печати соответствует предоставленным диапозитивам.